Soziale Macht in der Unternehmung als organisatorisches Problem

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
(doctor rerum oeconomicarum)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Universität des Saarlandes

von
Fritz Kröger
aus
Elmshorn
1973

Soziale Macht in der Unternehmung als organisatorisches Problem

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
(doctor rerum oeconomicarum)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Universität des Saarlandes

von
Fritz Kröger
aus
Elmshorn
1973

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Amtierender Dekan: Prof. Dr. Günther Jahr
Erstgutachter: Prof. Dr. Jürgen Hauschildt
Zweitgutachter: Prof. Dr. Gerald Eberlein

Tag der Disputation: 17.7.1973

G l i e d e r u n g

Soziale Macht als organisatorisches Problem S. 1

Epistemologische Vorbemerkungen S. 7

I. Macht als verhaltenswissenschaftliche Kategorie S. 9

A. Inventur bisheriger Ansätze S. 9

1. Explikatorische Ansätze S. 1o

2. Typologisch-Explanatorische Ansätze S. 13

B. 'Macht' - Ansatz einer Systematisierung S. 19

1. Das Grundmodell der Interaktion S. 2o

a) Symmetrie und Asymmetrie der Interaktionsbeziehung S. 2o

b) Belohnung und Bestrafung als Objekte interaktionistischer Austauschprozesse S. 24

c) Zahl und Struktur der Interaktoren als typenbildendes Merkmal S. 26

(1). Machtbeziehung in der Dyade S. 27

(2). Machtbeziehungen in der Gruppe S. 28

(3). Machtbeziehungen im System S. 33

2. Modifikationen des Grundmodells S. 37

a. 'Status' als modifizierende Variable einer Machtbeziehung S. 37

b. 'Legitimität' als modifizierende Variable einer Machtbeziehung S. 41

3. Steuerung der Perzeption der Machtbeziehung S. 42

C. Perspektiven der Sozialen Macht S. 47

1. Determinanten der Machtstärke S. 5o

a. Angebot und Nachfrage am 'Interaktionsmarkt' S. 5o

b. Koalitionsbildung der Marktparteien S. 52

c. Reglementierung der Potentialsabgabe S. 56

d. Reproduzierbarkeit und Substituierbarkeit der Potentiale S. 57

2. Macht in dynamischer Perspektive S. 59

a. Der Erwerb von Machtpotentialen S. 59

b. Die Aktivierung von Machtpotentialen S. 61

c. Der Verlust von Machtpotentialen S. 62

II. Soziale Macht in Unternehmen - Antezedentien der einzelnen Machttypen, ihrer modifizierenden Variablen sowie der Steuerung ihrer Perzeption S. 66

A. Das Unternehmen als produktives, informationsverarbeitendes soziales System mit kalkulativem Engagement und formaler Struktur S. 66

B. Die Bedürfnis- und Motivkonstellation in Unternehmen S. 7o

C. Erscheinungsformen sozialer Macht in Unternehmen S. 82

1. Konstitutive Machtbeziehungen in Unternehmen S. 83

a. Dyadische Machtpotentiale: Verfügung über: S. 83

(1). Einkommen S. 83

(2). Aufstieg und Arbeitsbedingungen S. 87

(3). Sicherheit S. 91

(4). Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen, Individualidentifikation und dyadisch bedingte Selbstverwirklichung S. 93

b. Gruppenorientierte Machtpotentiale : Verfügung über: Beziehungen zu Arbeitskollegen, Gruppenidentifikation und gruppenbedingte Selbstverwirklichung S. 98

c. Systemorientierte Machtpotentiale: Verfügung über: S. 1o6

(1). Identifikation mit der Gesamtunternehmung S. 1o6

(2). Systembedingte Selbstverwirklichung S. 1o8

2. Variable zur Modifikation der grundlegenden Machtbeziehungen S. 116

a. Der soziale Status als modifizierende Variable S. 116

b. Legitimität als modifizierende Variable S. 117

3. Steuerung der Perzeption der Machtbeziehung S. 122

D. Macht in Unternehmen als Ergebnis der Formalstruktur S. 129

III. Soziale Macht in Unternehmen als determinierende Variable - Machtimplikationen praxisrelevanter Strukturierungsvorschläge und deren Folgen S. 133

A. Die Funktionalorganisation S. 135

1. Das Grundmodell S. 135

2. Das implizite Machtgefüge S. 138

B. Die Stab-Linien-Organisation S. 147

1. Das Grundmodell S. 147

2. Das implizite Machtgefüge S. 152

3. Alternativvorschläge S. 163

C. Projektorientierte Organisationskonzeptionen mit Hierarchieüberschneidung S. 166

1. Die Matrix-Organisation S. 167

a. Das Modell S. 167

b. Das implizite Machtgefüge S. 17o

2. Die Task-Force S. 173

a. Das Modell S. 173

b. Das implizite Machtgefüge S. 176

D. Die Geschäftsbereichsorganisation S. 179

1. Das Grundmodell S. 179

2. Das implizite Machtgefüge S. 182

E. Das Likert-Modell der Human Organization S. 187

1. Das Modell S. 188

2. Das implizite Machtgefüge S. 192

Zusammenfassung S. 196

Verzeichnis der Abbildungen

Nummer der Abbildung		Seite
1	Darstellung einer Interaktionsbeziehung in Form einer Matrix	21
2	Interaktionsbeziehungen in der Gruppe	3o
3	Schematische Darstellung eines allgemeinen Konzeptes sozialer Macht	44
4	Koalition zwischen Interaktoren mit gleichen Aktivitäten	54
5	Koalition zwischen Interaktoren mit verschiedenen Aktivitäten	55
6	Einflußmöglichkeiten einer Stelle mit Ungewißheitsabsorptionsfunktion	112
7	Schematische Darstellung des Konzeptes sozialer Macht in Unternehmen	128
8	Funktionalorganisation	136
9	Horizontalkoalition	139
1o	Vertikalkoalition	14o
11	Spionagebündnisse, vertikale Symbiosecliquen bzw. alternierende Bündnisse	144

12	Stabsvarianten in der Aufbauorganisation	151
13	Colleague-Model nach Golembiewski	164
14	Matrix-Organisation	168
15	Task-Force	174
16	Geschäftsbereichsorganisation	181
17	Likert-Modell der Human Organization	191

Soziale Macht als organisatorisches Problem

Ausgangspunkt allen organisatorischen Denkens ist die Zerlegung größerer Aufgaben in Teilaktivitäten, die von spezialisierten Aufgabenträgern arbeitsteilig erbracht, jedoch im Sinne eines gemeinsamen Zieles aufeinander abgestimmt werden.[1] Ziel sei hier in Anlehnung an Hauschildt[2] definiert als der von der organisatorischen Gesamtheit angestrebte zukünftige Zustand.

Die betriebswirtschaftliche Organisationslehre hat sich hinsichtlich dieses globalen Erkenntnisobjektes vornehmlich mit dem praxeologischen[3] Wissenschaftsziel der Strukturierung multipersonaler Denk- und Arbeitsprozesse, sowie der Konstruktion von Positions- und Kompetenzgefügen beschäftigt.[4]

Sie geht dabei von der Kernhypothese aus:

> Eine organisierte Arbeit ist effizienter - wirkungsvoller im Sinne eines gesetzten Zieles - als eine unorganisierte.[5]

---

1) Barnard (Functions) 73
Johnson/Kast/Rosenzweig (Management of Systems) 14
Kosiol (Organisation der Unternehmung) 17
March/Simon (Organizations) 4
Simon (Administrative Behavior) 1oo ff.

2) Hauschildt (Artikulation) 551

3) Der Terminus "praxeologisch" ist hier im Sinne von "angewandt","technologisch" verwandt

4) Wild (Grundlagen und Probleme) 157

5) Witte (Ablauforganisation) 2o

Orientiert an einer historisch bedingt zunächst geforderten Strukturierung rein technischer Arbeitsprozesse, entsprachen die Aussagensysteme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre einer technologisch-mechanistischen Denkperspektive: Qualifikationskriterium der praxeologischen Aussagen war die logische Systematik und Überschneidungsfreiheit der Aufbau- und Ablaufstrukturen; der 'Faktor Mensch' war ceteris paribus gehalten, er galt als vollkommen zielkonform und angepaßt bzw. anpaßbar.

Ein derartiges Menschenbild in der Organisationslehre entstand durch bewußte Abstraktion von soziologischen, sozialpsychologischen und psychologischen Kategorien[1)] Gerade diese verhaltenswissenschaftlichen Aspekte nun sind Erkenntnisobjekte der Organisationssoziologie[2)] und Organisationspsychologie. Ausgehend vom Wissenschaftsziel der Erklärung untersuchen diese Disziplinen Motive und Verhaltensweisen von Menschen in Organisationen[3)] - hier ist der anwendungsorientierte Aspekt

---

1) Kosiol (Organisation der Unternehmung) 22
Mayntz (Organisationssoziologie und Organisationslehre) 29 ff.

2) Unter Organisationssoziologie soll in diesem Falle die mikrosoziologische Perspektive verstanden werden.

3) Hinsichtlich des Organisationsbegriffs besteht allgemeinhin Uneinheitlichkeit. Einerseits wird vorgeschlagen, die Strukturierung einer sozialen Ganzheit als Organisation zu bezeichnen - Kosiol (Organisation der Unternehmung) 2o, andererseits wird das strukturierte System selbst als Organisation angesehen - March/Simon (Organizations). Grochla (Unternehmensorganisation) 13 schlägt vor, den Organisationsbegriff entsprechend weit zu fassen, um beide Aspekte einzubeziehen und somit eine integrierte Betrachtungsweise zu ermöglichen: "Organisation ist demnach als Strukturierung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben zu kennzeichnen.""Das Ergebnis des Organisierens, das System, wird gleichfalls als Organisation bezeichnet". In gleichem Sinne:
Kosiol:Szyperski/Chmielewicz (Systemforschung) 9o ff., Mellerowicz (Grundlagen) 1. Es erscheint sinnvoll, sich im Rahmen einer interdisziplinären Abhandlung diesem weiten Begriffsverständnis anzuschließen.

der Strukturierung weitgehend ausgeklammert.[1)]

Übereinstimmende empirische Untersuchungsergebnisse aus diesen Bereichen lassen an der Hypothese des angepaßten Verhaltens der Organisationsteilnehmer Zweifel aufkommen, von der die Organisationslehre ausgeht. Sie geben vielmehr das Bild eines 'vollständigen Menschen' mit höchst individuellen Motiven und Zielen, die mit denen der übrigen Mitarbeiter, geschweige denn einem von der Organisationsspitze vertretenen Unternehmensziel, keineswegs kongruent sind. Unvereinbarkeit der Ziele und damit interpersonelle Konflikte sind allgegenwärtig, ihre Existenz sowie ihre Lösung sind zentrale Determinanten menschlichen Verhaltens in Organisationen.[2)]

---

1) Mayntz (Organisationssoziologie und Organisationslehre) 29 ff.

2) Argyris (Personality and Organization) 77 ff.
Atteslander (Sozialstruktur) 1515
Berelson/Steiner (Verhalten II) 24o
Blau/Scott (Formal Organizations) 1o, 36
Boulding (Theory of Conflict) 137
Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 118 ff.
Cyert/March (Behavioral Theory) 2o, 27, 29
Goldner (Division of Labor and Power) 1o4 f.
Haire (General Issues) 4 f.
Harvey/Mills (Organizational Adaptation) 184, 197
Heinen (Zielsystem) 223
Irle (Führungsverhalten) 537
Kahn/Wolfe (Role Conflict)117 f.
Katz/Kahn (Social Psychology) 447
Katz (Managing Conflict) 1o6
Krüger (Grundlagen) 14, 41 ff.
Leavitt (Managerial Psychology) 6o, 283
Mag (Grundfragen) 94
March/Simon (Organizations) 112
Pondy (Resource - Allocation) 3o7
Pondy (Organizational Conflict)
Pfiffner/Sherwood (Administrative Organization) 123,14o
Sanford (Individual Conflict) 95 ff.,1oo
Shepard (Competition and Conflict) 127 f.
Scheuch (Konflikt) 866 ff.
Zur Konflikttheorie allgemein siehe Eberlein (Konfliktverhalten)

Als Beispiele solcher Konflikte werden genannt: Gegensätze zwischen oberen und unteren hierarchischen Ebenen, Aufstiegskonkurrenz zwischen Arbeitskollegen, Gegensätze zwischen Technikern und Wirtschaftlern, zwischen Stabs- und Linienkräften[1].

Zur arbeitsteiligen Erstellung von Gesamtaufgaben - dem Kernaspekt jeglicher organisatorischer Leistungserstellung - wird es notwendig, derartige Konfliktsituationen und -konstellationen zu regulieren. Diese Konfliktlösungen sind, abgesehen vom Extremfall des Abbruchs der sozialen Beziehung, nur möglich, wenn mindestens eine der Konfliktparteien veranlaßt werden kann, das ursprünglich beabsichtigte Verhalten zu ändern.
Die Herbeiführung von Verhaltensänderungen generell ist nun nichts anderes als die Ausübung von Macht, wenn man zunächst die allgemein gebräuchliche Definition von Dahl akzeptiert:

"A hat in dem Maße Macht über B, indem er B dazu bewegen kann, etwas zu tun, was er sonst nicht tun würde."[2]

Die Macht der jeweiligen Konfliktparteien ist damit ausschlaggebende Determinante für das Konfliktverhalten[3]. Bei der zentralen Bedeutung von Konflikten wird der Faktor Macht damit zu einer hochrelevanten, wenn nicht sogar zur wichtigsten Variablen zur

---

1) Zald (Political Economy) 242

2) Dahl (Concept of Power) 2o2 f.

3) Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 139
Kahn (Introduction) 1 ff.
March/Simon (Organizations) 135
Raven/Kruglanski (Conflict and Power)
Zald (Political Economy) 237

Erklärung des Verhaltens von Individuen und Gruppen in Organisationen.[1)]

Da nach Lewin "nichts so praktisch ist wie eine gute Theorie", sollte eine praxeologisch-orientierte, realtheoretisch fundierte Organisationstheorie die Kategorie Macht als determinierendes und damit zu strukturierendes Element in ihre Aussagensysteme aufnehmen. - Dies entspricht der derzeit in zunehmendem Maße geforderten Übernahme empirisch gesicherter verhaltenswissenschaftlicher Erklärungsaussagen in betriebswirtschaftliche Theorien.

Namhafte Vertreter verschiedener Richtung von Soziologie und Organisationstheorie, wie Cartwright, Crozier, Golembiewski und Parsons, haben die Forderung nach einer 'Machtorientierung' ihrer Wissenschaft mit Nachdruck artikuliert.[2)]
Desto mehr verwundert es, daß selbst im traditionell interdisziplinären amerikanischen Sprachraum eine Theorie der Macht in Organisationen lediglich bruchstückhaft vorhanden ist. Zur Schließung dieser offenkundigen Lücke möchte diese Arbeit einen Beitrag leisten.[3)]

---

1) Argyris (Interpersonal Competence) 34
Bennis (Leadership theory) 259 ff.
Etzioni (Complex Organizations) 3
Krupp (Pattern) 169
Olsen (Process of Power) 533
Tannenbaum (Control in Organization) 23
Vroom (Organizational Control) 72
Weick (Social Psychology) 5
Zalesnik (Power and Politics) 47 f.

2) Cartwright (Power) 1 ff
Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 145
Golembiewski (Organizing Men and Power) 21
ähnlich Galbraith (Power and the Useful Economist) 6,8,11; so auch Marwick (Expectations) 542 f
Parsons (Structure and Process) 41 ff.

In Ermangelung eines einheitlich und allgemein anerkannten Theorieentwurfs wie beispielsweise bei der Lerntheorie, der Theorie der kognitiven Dissonanz sowie der Rollentheorie, die unmittelbar übertragbar sind, ist bei der Machttheorie zunächst eine Inventur der bisherigen explikatorischen, typologischen und explanatorischen Leistungen erforderlich. Aus diesen Elementen wird ein Systementwurf der sozialen Macht entwickelt, der die einzelnen rudimentären Ansätze zu einem einheitlichen Konzept integriert. Darauf aufbauend soll im zweiten Teil gezeigt werden, unter welchen Anfangsbedingungen es in Unternehmungen zu charakteristischen Erscheinungen sozialer Macht kommt.
Im dritten Teil schließlich werden einige allgemein bekannte und diskutierte praxisrelevante Strukturentwürfe daraufhin analysiert, in welcher Weise sie implizit bestimmte Machtkonstellationen enthalten, und welche Auswirkungen diese Gefüge auf Arbeitsfähigkeit und Wirkungsgrad der in dieser Weise strukturierten Organisationen haben.

---

[3] Als Beispiel einer Übertragung der Machtperspektive in eine Problematik der klassischen Betriebswirtschaftslehre siehe Kirsch (Problematik) 881
Als ersten Ansatz zur Explikation machttheoretischer Fragestellungen im Bereich der Marketingtheorie siehe Weinberg/Zwicker (Machtbeziehungen in Absatzwegen)

Epistemologische Vorbemerkungen

In ihrem theoretischen Gehalt orientieren sich die folgenden Ausführungen an den Anforderungen der modernen Wissenschaftstheorie, die sich im Grundgedanken einheitlich als realtheoretisch-empirisch versteht, jedoch seitens ihrer verschiedenen Vertreter speziell im Anspruch der Prüfbarkeit mit unterschiedlicher Strenge interpretiert wird.[1)] Entsprechend basieren der Systementwurf der sozialen Macht, seine Explikation in Unternehmen sowie die Analyse der Strukturvorschläge auf sekundär-empirischem Material. Es sind dies Untersuchungen mit gleichen oder ähnlichen Fragestellungen unter gleichen oder analogen Anfangsbedingungen.
Die Integration von Ergebnissen realtheoretischer Untersuchungen aus verschiedensten Sozialkontexten zu allgemeinen verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsaussagen entspricht dem Erkenntnisprogramm des Reduktionismus, wie es insbesondere von Malewski[2)]

---

1) Albert (Theoriebildung)
Albert (Modell-Platonismus)
Albert (Wissenschaftslehre)
Albert (Theorie und Prognose)
Albert (Empirische Verhaltensforschung)
Albert (Traktat)
Carnap (Logik)
Eberlein (Theoretische Soziologie)
Katterle (Methodenprobleme)
Köhler (Wissenschaftslogik)
Lazarsfeld (Wissenschaftslogik)
Leinfellner (Struktur und Aufbau)
Opp (Methodologie)
Popper (Logik der Forschung)
Stegmüller (Gegenwartsphilosophie)
Vetter (Wahrscheinlichkeit)
Wild (Grundlagen und Probleme)
Zetterberg (Theorie)

2) Malewski (Verhalten und Interaktion)
Malewski (Reduktion) 367
siehe auch Albert (Einführende Bemerkungen)

und Homans[1] vorgeschlagen wird. Auf der Basis eines solchen Unterbaus sowie unter Einbeziehung individueller Motivationen und gruppendynamischer Aspekte konzipiert dieser Ansatz wiederum Erklärungen und Prognosen von Verhalten in anderen Sozialkontexten - in unserem Falle der Unternehmung.

Die hier verarbeiteten empirischen Befunde stammen nahezu ausschließlich aus anglo-amerikanischen Untersuchungen unter entsprechend speziellen Bedingungen. - Dies führt zu Verzerrungen eigener Art, mit denen jedoch die gesamte deutsche und zum Teil auch europäische Verhaltenstheorie derzeit noch zu kämpfen hat.
Dieser Aspekt sowie die generellen Probleme des Analogieschlusses - wir sollten "die Tatsache akzeptieren, daß die erklärte theoretische Aussage wahrscheinlich nicht genau wahr ist" [2] - relativieren naturgemäß den Gehalt reduktionistischer Erklärungssätze. Bei nahezu vollkommener Kongruenz der Befunde und Ergebnisse ist jedoch auf eine entsprechend hohe explanatorische und prognostische Relevanz zu schließen.

Die wissenschaftliche Intention der Darstellung liegt zunächst in einem Aufzeigen von Phänomenen und Prozessen sozialer Macht in Unternehmen, in einer diesbezüglichen Transparenz und damit möglicherweise in einem 'emanzipatorischen Erkenntnisinteresse'.[3]

---

[1] Homans (Social Behavior)
Homans (Bringing Men Back in)
Homans (Discovery and explanation)
siehe auch Golembiewski (Small Groups) 87 f.
siehe auch Demerath/Thibaut (Small Groups) 193

[2] Malewski (Verhalten und Interaktion) 26
Auf eine konstitutive Einbeziehung der methodologischen Folgerungen Malewskis zur Problematik des Reduktionismus wird aus zwei Gründen bewußt verzichtet:
1) die Anfangsbedingungen der verarbeiteten theoretischen Aussagen sind kaum in der erforderlichen Präzision bekannt;
2) die den Folgerungen zugrunde liegende Zielsetzung stimmt mit der dieser Abhandlung nur teilweise überein.

Darüber hinaus soll der Faktor Macht als determinierte sowie speziell als Verhalten determinierende Einflußgröße dargestellt werden.
Durch bewußte Strukturierung seiner Antezedentien wird es damit möglich, bestimmte Verhaltensausprägungen gezielt herbeizuführen.

I. Macht als verhaltenswissenschaftliche Kategorie

A. Inventur bisheriger Ansätze

Bei einer derart zentralen und ideologieträchtigen sozialen Problemstellung wie der gezielten Änderung von Verhaltensweisen ist es kaum verwunderlich, daß ein beträchtlicher Begriffswirrwarr und eine weitgehende Uneinheitlichkeit der wissenschaftlichen Konzeptionen herrschen.

Schon die Termini reichen von Macht über Herrschaft, Autorität, Einfluß, Führung, Dominanz, Kontrolle im Sinne von control, zu Manipulation und Gewalt.[1)]

An jeden dieser Begriffe sind zum Teil analytische und/oder synthetische Aussagen oder Aussagensysteme geknüpft, die es unserer Aufgabe entsprechend zu integrieren gilt.

[3)] Holzkamp (Kritische Psychologie) 32

[1)] Dahl (Concept of Power) 2o2 f.
Etzioni (Compliance) 121
Fiedler (Contingency Model) 149 ff.
Harsanyi (Measurement of Social Power)
Hartmann (Funktionale Autorität)
Hollander (Leadership) 5oo
Hovland/Janis/Kelly (Communication)
Irle (Macht) 2o
Kirsch (Entscheidungsprozesse III) 186
König (Herrschaftsformen) 667 f.

Um unnötige terminologische Eigenheiten zu vermeiden, soll im folgenden in Anlehnung an den vorherrschenden Sprachgebrauch in den Verhaltenswissenschaften der Begriff 'Macht' verwendet werden.

1. Explikatorische Ansätze

Bereits zur rein begrifflichen Problematik der sozialen Macht ist eine derart unübersehbare Fülle verschiedener Konzeptionen erschienen, daß ihre Diskussion und Kritik bereits Gegenstand selbstständiger wissenschaftlicher Arbeiten wurde, vgl. Zelger[1]: Zur komparativen und metrischen Explikation des Begriffes 'Macht' , sowie, wenn auch nicht derart schwerpunktmäßig: Ziegler:[2] Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung .
Unter Hinweis auf diese Schriften soll auf eine eigene ausführliche Begriffsdiskussion verzichtet werden. Lediglich zur Weckung eines besseren Problemverständnisses sollen im folgenden einige prägnante Definitionsvorschläge vorgestellt werden, geordnet nach dem Kriterium zunehmender Präzision und Allgemeingültigkeit.

Russell, Bertrand: "Macht kann definiert werden als Herstellung gewollter Ergebnisse".[3] Diese Definition hebt das irgendwie geartete Vermögen eines Machthabers hervor, ohne expliziten Bezug zur sozialen Umwelt.

March (Theory of Influence) 431 ff.
Peabody (Organizational Authority) 465
Simon (Causation and Influence Relations) S. 4 ff.
Tannenbaum (Control in Organization) 5
Weber (Wirtschaft und Gesellschaft)
Witte (Führungsstile) 595

[1] Zelger (Begriff 'Macht')

[2] Ziegler (Autorität in der Unternehmung)

Presthus, Robert: "Macht (Autorität) kann definiert werden als die Fähigkeit, bei anderen Fügsamkeit hervorzurufen".[1] Hier wird lediglich ein Definiendum durch ein neues ersetzt - wenn auch bereits die Existenz einer Umweltbeziehung anklingt.

Bierstedt, R.: "Macht ist die Fähigkeit, Gewalt anzuwenden."[2] Grundlage dieser Definition ist, wie später zu sehen sein wird, die Belohnung einer einzigen Möglichkeit der Machtausübung.

Carlsson, Gösta: "Macht ist die Fähigkeit zu beeinflussen auf der Grundlage, daß die beeinflußte Person unerwünschte Konsequenzen zu gewärtigen hat, falls sie nicht nachgibt".[3] Neben dem Hinweis auf die Umweltbeziehung klingt die Existenz eine Bandbreite denkbarer Machtausübungsmöglichkeiten an.

Weber, Max: "Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht."[4] Unter Betonung der Mannigfaltigkeit der Machtausübungsmöglichkeiten wird auf denkbare Reaktionen des oder der zu Beeinflussenden hingewiesen.

---

[3] Russell (Power) 35

[1] Presthus (Authority in Organizations) 86

[2] Bierstedt (Analysis of Social Power) 733

[3] Carlsson (Some Aspects of Power) 193

[4] Weber (Wirtschaft und Gesellschaft) 157 f.

Lewin, Kurt: "Wir können Macht von B über A definieren als den Quotienten aus maximaler Gewalt, die B auf A ausüben kann, und dem maximalen Widerstand, den A dem entgegenzusetzen hat." [1]
Die Umweltbeziehung wird hier dargestellt als Konfrontation gegnerischer Potentiale, daneben wird eine Meßproblematik deutlich.

Dahl, Robert, A.: "A hat in dem Maße Macht über B, indem er B dazu bewegen kann, etwas zu tun, was er sonst nicht tun würde."[2]
Hier wird die konfliktäre Motivstruktur der beteiligten Parteien betont.[3]

Simon, Herbert A.: "Die Aussage: A hat Macht über B läßt sich ersetzen durch den Ausdruck: A's Verhalten bewirkt B's Verhalten".[4]
In dieser Definition schließlich wird jegliches Verhalten unter der Machtperspektive gesehen; damit wird die umfassende Anwendbarkeit einer Machttheorie deutlich.

---

[1] Lewin (Field theory) 6

[2] Dahl (Concept of Power) 2o2 f.

[3] Weitere Definitionen siehe:

Bachrach/Baratz (Two Faces of Power) 227 ff.
Banfield (Political Influence) 16
Bates (Political Economy) 264 ff.
Carzo/Yanouzas (Formal Organizations) 186
Cohen (Situational Structure) 36
Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 158
Emerson (Power-Dependence) 32
Etzioni (Compliance) 121
Goldhamer/Shils (Types of Power and Status) 171

[4] Simon (Causation and Influence Relations) 5

2. Typologisch-explanatorische Ansätze

Die bereits auf begrifflicher Ebene herrschende Uneinheitlichkeit setzt sich auf der Stufe der Typenbildung und der darauf aufbauenden explanatorischen Sätze fort in einer Anzahl teilweise zusammenhanglos nebeneinanderstehender, zuweilen einander überschneidender Satzsysteme.
Im Stadium der Probleminventur wird auf eine eingehendere Erörterung sowie eine Systematisierung bewußt verzichtet.
Die Literatur zur sozialen Macht nennt folgende Typen:[1)]

- a. - Belohnungsmacht[2)]

  Hier beruht die Macht eines A über B darauf, daß A über eine Reihe von Aktivitäten verfügt, die für B Belohnungen darstellen. Durch Gewährung oder Entzug dieser Aktivitäten ist A in der Lage, B zu der von ihm gewünschten Verhaltensweise zu veranlassen.

Golembiewski (Organizing Men and Power) 6o
Heider (Interpersonal Relations) 86
Holm (Begriff der Macht) 278
Kaplan (Power in Perspective) 12
Katz/Kahn (Social Psychology) 219
Kirsch (Entscheidungsprozesse III) 186
Mechanic (Sources of Power) 586
Mulder (Power Variable) 242
Parsons (Essays) 38 ff.
Perrow (Departmental Power) 83 f.
Raven/Kruglanski (Power and Conflict) 72
Rose (Power Structure) 46
Schopler (Social Power) 184
Schulze (Economic dominants) 9
Stützel (Preis, Wert und Macht) 189
Tawney (Equality) 25o
Zald (Political Economy) 238

1) Irle (Macht) 2o ff. spricht diesbezüglich von "Strategien der sozialen Machtausübung"

2) Blau (Exchange) 19
Cartwright (Influence, Leadership, Control) 28
French/Raven (Bases) 156

- b. - Bestrafungsmacht[1)]

In diesem Falle verfügt A über ein Repertoir von Aktivitäten, die für B Bestrafungen bedeuten. Durch Androhung dieser Aktivitäten kann A ein ihm unerwünschtes Verhalten des B verhindern, durch direkte Anwendung kann er entsprechende Handlungen bei B für die Zukunft ausschließen.

Belohnungen und Bestrafungen werden vielfach unter dem Begriff 'S a n k t i o n e n' zusammengefaßt.[2)]

- c. - Expertenmacht[3)]

Diese Macht beruht auf der Überlegenheit des A gegenüber B hinsichtlich eines bestimmten Fachwissens, Expertenwissens. Aufgrund dieser Überlegenheit räumt B dem A eine Vorzugsstellung ein.

Hartmann spricht in diesem Zusammenhang von 'funktionaler Autorität'.[4)]

- d. - Identifikationsmacht[5)]

Dieser Erscheinung liegt ein Bedürfnis des B zugrunde, sich mit A zu identifizieren, 'mit ihm eins zu sein', oder der Wunsch des B,

---

1) Blau (Exchange) 115
Cartwright (Influence, Leadership, Control) 28
French/Raven (Bases) 157

2) Dahrendorf (Homo Sociologicus) 29
Tenbruck (Rolle) 1467

3) Cartwright (Influence, Leadership, Control) 3o
French/Raven (Bases) 163

4) Hartmann (Funktionale Autorität)

5) Cartwright (Influence, Leadership, Control) 29
Etzioni (Control Structure) 651
French/Raven (Bases) 161
Irle (Macht) 25

sich mit der Gruppe C zu identifizieren, als zu ihr gehörig zu gelten.

Dies Bedürfnis wird im ersten Fall zudem umso größer sein, je attraktiver A ist, je mehr durch Identifikation quasi ein Abglanz auf B fällt.

Im zweiten Fall wird die Höhe des Identifikationsbedürfnisses unter anderem davon abhängen, in welchem Maße die Gruppe C derart geachtet ist, daß die Zugehörigkeit dem B erstrebenswert erscheint.

In beiden Fällen sind entweder A oder die Gruppe C in der Lage, durch Gewährung oder Ablehnung der Identifikationsmöglichkeit B zu einer gewünschten Verhaltensweise zu veranlassen.

- e. - Legitime Macht[1)]

Basis einer sog. legitimen Machtbeziehung ist die Existenz und Internalisierung eines Systems sozialer Wertvorstellungen, anhand dessen die machtmäßige Unterordnung des B unter A für rechtens, für legitim im Sinne der betreffenden Normen angesehen wird.

Die Herrschaftsformen: legale, traditionale und charismatische Herrschaft siedelt Weber hier an[2)].

---

1) Cartwright (Influence, Leadership, Control) 3o
French/Raven (Bases) 158

2) Weber (Wirtschaft und Gesellschaft) 157

- f. - Gewalt[1)]
Die Machtausübung des A über B geschieht hier in der Weise, daß A unter Anwendung physischer Bestrafungen B zu einer Änderung seines Verhaltens veranlaßt.

- g. - Ökologischer Einfluß[2)]
Hier erfolgt eine Machtausübung in der Weise, daß A die Umwelt des B derart rearrangiert, daß bestimmte - dem A unerwünschte - Handlungsalternativen ausgeschlossen werden und andere - dem A genehme Aktionsmöglichkeiten - geöffnet werden.

- h. - Informationssteuerung[3)]
Diese Strategie geht davon aus, daß jegliche Entscheidungen und damit Handlungsweisen von Individuen abhängen von ihrem Informationsstand hinsichtlich ihrer Alternativen und deren Wert und Nützlichkeit.
Entsprechend wäre A durch gezielte Selektion und Beeinflussung der dem B zugänglichen Informationen in der Lage, bei diesem gewisse Aktionen herbeizuführen und bestimmte zu verhindern.

- i. - Macht durch Ungewißheitsabsorption[4)]
Diesen Machtaspekt beziehen die Verfasser allein auf den Sozialkontext 'offene, arbeitsteilige, produktive, soziale Systeme'.
Diese Systeme sind eingebettet in eine sich ändernde Umwelt, auf deren Bedingungen und Anforderungen sie reagieren müssen, wenn die beabsichtigte Leistungserstellung oder gegebenenfalls sogar die Systemexistenz gewährleistet sein soll.

---

1) Blau (Exchange) 22
Cartwright (Influence, Leadership, Control) 12
Irle (Macht) 2o spricht hier von physischem Einfluß

2) Cartwright (Influence, Leadership, Control) 19
Irle (Macht) 23

3) Jones/Gerard (Foundations) 34o f.
Irle (Macht) 26 spricht bereits dezidiert und u.E. zu eng von 'Einfluß durch selektive Kommunikation von Information'

Im Hinblick auf diese gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen herrscht für die Systeme weitgehend Ungewißheit.

Unter diesen Bedingungen des Mangels an Information und der Notwendigkeit der Reaktion übernehmen speziell beauftragte Subsysteme die Aufgabe und die Verantwortung, einen unsicheren Tatbestand zu beurteilen und zu fixieren und ihn damit für die Informationsverarbeitung als 'quasi-sicher' zu bezeichnen. Sie geben also Daten und Richtlinien vor, nach denen die Gesamtsysteme unter solchen Gegebenheiten agieren.
Aufgrund dieser Tätigkeit verfügen diese Subsysteme über eine Machtstellung, denn sie sind in der Lage, anläßlich ihrer Aufgabenerfüllung das soziale System in ihrem Sinne zu steuern.

- k. - Machtausübung durch Stimmengewicht

Hierunter subsumieren die Politikwissenschaften die Chance des Mitglieds eines Entscheidungskollegiums, für den Erfolg einer Gewinnkoalition den Ausschlag zu geben.[1)]
Dieser Aspekt findet in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen wie denen der Unternehmensverfassung und der Mitbestimmung[2)] Anwendung.

[4)] Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 158
Hickson/Hinings et al. (Intraorganizational Power) 217
March/Simon (Organizations) 165 f.
Thompson (Organizations) 129
Weick (Social Psychology) 6

[1)] Coleman (Interne Machtstruktur I) 141 f.
Coleman (Interne Machtstruktur II) 379 f.
Luce/Rogow (Machtverteilung) 171 f.
Mann/Shapley (Abstimmungsstärke) 158 f.
Riker (Power Index) 12o f.
Shapley/Shubik (Machtverteilung) 148

[2)] Fäßler (Mitbestimmung)
Steinmann (Großunternehmen)

Wegen der anders ausgerichteten Problemstellung soll im folgenden jedoch auf die explizite Einbeziehung dieses "Machttyps" verzichtet werden.[1)]

Schon ein flüchtiger Blick auf diese Zusammenstellung zeigt, daß die verschiedenen Ansätze vergleichsweise beziehungslos nebeneinanderstehen, daß sie keinem gemeinsamen Systematisierungskriterium folgen, daß sie einerseits aus verschiedenen logischen Ebenen stammen, andererseits einander in weiten Teilen überschneiden.

Eine diesbezügliche Analyse der einzelnen Typen zeitigt folgende Ergebnisse:

Die Überlassung von Informationen (Expertenmacht) wirkt belohnend, ihre Vorenthaltung bedeutet Strafe.

Die Zugehörigkeit zu einer geachteten Gruppe (Identifikationsmacht) wirkt belohnend, der Entzug einer Gruppenidentifikation wirkt bestrafend.

Gewalt ist lediglich eine Unterform der Bestrafungsmacht, ein Typ, der zudem in Unternehmen nur in Ausnahmefällen Anwendung finden dürfte.

---

1) Im Gegensatz zu den bisherigen Formen sozialer Macht, die auf individuellen oder kollektiven Ressourcen gegenüber anderen sozialen Aktoren beruhen ohne weitgehende und spezielle Einschränkungen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit, ist dieser Typ der Abstimmungsmacht hinsichtlich seiner Funktion an bestimmte Voraussetzungen geknüpft:

a) Es besteht ein Entscheidungskollegium, das in irgendeiner Weise autorisiert ist und seine Entschlüsse nach bestimmten formalisierten Modalitäten fällt.

b) Die 'fokale Person' (Erkenntnisgegenstand der wissenschaftlichen Bemühung) gelangt nur dann in die besagte Machtposition, wenn sich ohne sie im Kollegium zwei gleich starke Koalitionen im Abstimmungspatt gegenüberstehen, und sie somit das 'Zünglein an der Waage' spielen kann.

Innerhalb eines offenen sozialen Systems kann die Verweigerung dringend erforderlicher Ungewißheitsabsorptionsleistungen die Arbeitsfähigkeit ganzer Abteilungen - wenn nicht des Gesamtsystems - gefährden. Sie wirkt damit bestrafend.

Sowohl Bestrafung als auch Belohnung können vom Beeinflußten als legitim und illegitim empfunden werden.

Da die Führung und Verwaltung organisatorischer Gebilde sich auf Aktivitäten von Informationsgewinnung, -verarbeitung und -weitergabe bezieht, wird eine ökologische Machtausübung kaum anders als durch Informationssteuerung denkbar sein.

Mit Hilfe einer Informationssteuerung ist es möglich, die Vorstellungen eines Beeinflußten über die Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeiten zu manipulieren.

Aus diesen analytischen Anmerkungen wird eines deutlich: Der Aspekt der Belohnung und Bestrafung durchzieht alle Machttypen - ein Systematisierungsansatz wird sich hieran orientieren können.

B. 'Macht' - Ansatz einer Systematisierung

Angeregt von der Skinner-Hullschen Verhaltenspsychologie haben sich unter dem Begriff 'Interaktionstheorie' Ansätze zur Erklärung sozialen Verhaltens gebildet, die auf der Perspektive eines Austausches von 'Belohnungen und Bestrafungen' basieren.[1)]

[1)] Blau (Exchange)
Homans (Social Behavior)
Jones/Gerard (Foundations)

Diese einzelnen sich zum Teil nur in Marginalien unterscheidenden Konzeptionen ausführlich darzustellen, erscheint hier wenig sinnvoll; es sei diesbezüglich verwiesen auf Eberlein[1] und Graumann[2]. Wesentlich ist, daß allen Ansätzen die zentrale Bedeutung von Belohnung und Bestrafung zur Erklärung individuellen und sozialen Verhaltens zugrundeliegt. Damit erscheint die Interaktionstheorie geeignet, als Angelpunkt einer Systematisierung der einzelnen Teilaspekte der sozialen Macht zu dienen.

Im folgenden sollen zunächst sehr allgemein die Grundelemente einer interaktionistisch interpretierten Machttheorie dargestellt werden. Erst später erfolgt der Zuschnitt auf den sozialen Kontext "Unternehmung".

1. Das Grundmodell der Interaktion

a. Symmetrie und Asymmetrie der Interaktionsbeziehung

Interaktionen zwischen Menschen kann man als Austauschprozeß ansehen; sein Inhalt sind Verhaltensweisen, die Reize bilden, welche anderen Menschen unmittelbar Belohnungen oder Bestrafungen einbringen[3].
Die Begriffe 'Belohnung' oder 'Bestrafung' beziehen sich darauf, ob der Adressat der Aktivität diese als Befriedigung oder Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses

---

Malewski (Verhalten und Interaktion) 1o
Stendenbach (Soziale Interaktion)
Thibaut/Kelley (Social Psychology)

1) Eberlein (Theoretische Soziologie) 95 ff.

2) Graumann (Interaktion) 1126 ff. und die dort angegebene Literatur

3) Malewski (Verhalten und Interaktion) 1o6

empfindet[1].

Ein Beispiel aus Unternehmen wäre hierfür der Tausch' eines Untergebenen von Verhalten der Anpassung an die Leistungsnormen seines oder seiner Vorgesetzten gegen berufliches Fortkommen. Die entsprechende 'Arbeitsmoral' befriedigt die Bedürfnisse bzw. den Bedarf des Vorgesetzten, der Aufstieg den des Untergebenen.

Es verdeutlicht den Sachverhalt, wenn die geäußerten Aktivitäten mit den betriebswirtschaftlichen Termini 'Aufwand' oder 'Investition', die eingetauschten Verhaltensweisen als 'Ertrag' oder 'Ergebnis' bezeichnet werden.[2]

In Anlehnung an Thibaut/Kelley[3] läßt sich eine Interaktionsbeziehung folgendermaßen darstellen:

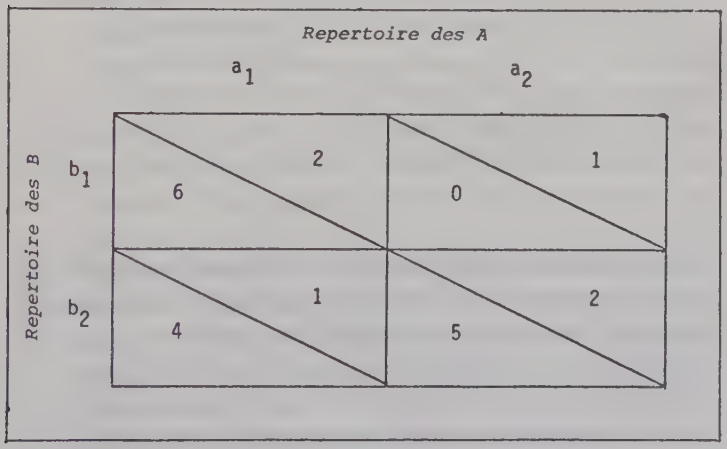

Abb. 1: Darstellung einer Interaktionsbeziehung in Form einer Matrix

---

1) Malewski (Verhalten und Interaktion) 11
Thibaut/Kelley (Social Psychology) 12

2) Adams (Inequity) 273
Homans (Elementarformen menschlichen Verhaltens) 83

3) Thibaut/Kelley (Social Psychology) 15

Die Buchstaben a_1 und a_2, b_1 und b_2 bezeichnen die Aktivitäten der Interaktoren A und B. Die Zahlen in den Zellen der Matrix geben die Austauschergebnisse (Differenz zwischen geäußerter und eingetauschter Aktivität) wieder, wie sie sich in der subjektiven Wertvorstellung der einzelnen Interaktionspartner darstellen.

Ist nun das Verhältnis von Aufwand und Ertrag auf beiden Seiten der Beziehung gleich, so ist das Interaktionsverhältnis gleichgewichtig oder symmetrisch.
Ist dagegen bei A das Investitions-Ertragsverhältnis in allen alternativen Konstellationen günstiger als das des B, und ist B darüber hinaus auf die Interaktion mit A angewiesen, so kann A in jedem Falle die Austauschergebnisse des B kontrollieren: Die Interaktionsbeziehung ist asymmetrisch, B ist in seiner Bedürfnisbefriedigung von A abhängig, A hat Macht über B.[1)]
Ohne besondere Beeinträchtigung seines eigenen Aufwand-Ertrags-Verhältnisses kann A genau das von ihm gewünschte Verhalten bei B aktivieren.

Dies Grundmodell nun basiert auf idealtypischen Anfangsbedingungen. Ihre Auflösung wird die Aussagen zunehmend komplexer gestalten bei gleichzeitiger Steigerung der Erklärungskraft:

- (a) - Es handelt sich um eine Art bilaterales Monopol: eine Zweierbeziehung ohne Ausweichmöglichkeiten. In der Realität stehen einander i.d.R. Marktparteien in Angebot und Nachfrage gegenüber.

---

1) Simon (Notes) 66

- (b) - Das Modell behandelt eine einzelne Konfrontation von Interaktionsaktivitäten - auch zwischen zwei Individuen in einem einzelnen Sozialkontext werden mehrere derartige Beziehungen mit durchaus wechselnden Abhängigkeits- und Machtverhältnissen bestehen.

- (c) - Die Variablen 'Bedürfnis' und entsprechend 'Aufwand' und 'Ertrag' haben im Modell selbst rein formalen Charakter - erst der Zuschnitt des Modells auf einen spezifischen Sozialkontext macht die inhaltliche Explikation zur Erzielung einer echten Erklärung erforderlich.

- (d) - Die Konstellation von Bedürfnissen und Handlungsalternativen ist gegeben und den beiden Parteien bekannt.
Diese Prämissen entsprechen denen der mathematischen Entscheidungstheorie und sind bereits in ihrer Verbindung hiermit heftig kritisiert worden.
Bis auf weiteres erscheint es sinnvoll, in diesem Zusammenhang in Anlehnung an das Konstrukt des Bernoulli-Nutzens von Erwartungswerten auszugehen. Der Erwartungswert gibt den Wert wieder, den das Entscheidungssubjekt - hier der Interaktor - der gesamten Wahrscheinlichkeit eines Ergebnisses bestimmter Art beimißt.[1)]
Bei der späteren Behandlung der Informationsproblematik wird dieses Konstrukt aufgelöst.

[1)] Kirsch (Entscheidungsprozesse I) 39
Schneeweiß (Entscheidungskriterien) 69 ff.

b. Belohnung und Bestrafung als Objekte interaktionistischer Austauschprozesse.

'Belohnung' und 'Bestrafung' hatten sich als zentrale Kategorien der Interaktionstheorien und auch einer neu zu systematisierenden Machttheorie gezeigt. Diese Dichotomisierung der Austauschobjekte wird in der Literatur durchgängig vorgenommen, obwohl eine analytisch befriedigende Unterscheidung bekanntermaßen auf Schwierigkeiten stößt[1]. Der Entzug von erwarteten Belohnungen nimmt den Charakter einer Strafe an, und entsprechend nimmt der Erlaß einer zugesicherten und erwarteten Strafe den Charakter einer Belohnung an.[2]

Eine Berechtigung, die Unterteilung aufrechtzuerhalten, bezieht die Verhaltenswissenschaft aus empirischen Untersuchungen, in denen nahezu einhellig zu Tage tritt, daß die Reaktionen der Aktivitätenadressaten bei einer Belohnung grundsätzlich andere sind als bei einer Bestrafung.

Zur Belohnung:

- (a) - Je häufiger die Aktivität einer Person belohnt wird, desto größer ist allgemein die Wahrscheinlichkeit, diese Aktivität auszuüben (Verstärkungsprinzip der Lerntheorie)[3].

- (b) - Der Austausch von beiderseits belohnenden Aktivitäten führt generell zur Bildung einer stabilen Interaktionsbeziehung.[4]

---

[1] Malewski (Verhalten) 52
Hilgard/Marquis (Conditioning and Learning) 71

[2] Homans (Elementare Formen sozialen Verhaltens) 49
Hilgard/Marquis (Conditioning and Learning) 71

[3] Hummell (Psychologische Ansätze) 12o7 und die dort angegebene Literatur

[4] Homans (Elementarformen sozialen Verhaltens) 49

Zur Bestrafung:

- (a) - Ein bestraftes Verhalten wird zwar kurzfristig nicht mehr ausgeübt; sobald aber die Bestrafung vorbei ist, ist es in voller Stärke wieder vorhanden.[1)]

- (b) - Durch eine Bestrafung wird weniger die Stärke eines bestimmten Verhaltens reduziert, als vielmehr die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer Verhaltensweisen erhöht.

  Der Austausch von beiderseits bestrafenden Aktivitäten führt zur Instabilität und zum Abbruch der Interaktionsbeziehung.[2)]

Damit wären die Phänomene Belohnung und Bestrafung implizit zu definieren, orientiert an den Reaktionen, die sie bei den Adressaten der Aktivitäten hervorrufen. Diese Reaktionen werden sich offenbar danach richten, was die Adressaten erwarten, d.h. mit welchen Erwartungen oder mit welchem Erwartungsniveau (comparison level)[3)] sie die Austauschbeziehung eingegangen sind.

Durch die Einführung der Richtgröße'Erwartungsniveau' wird es damit möglich, eine Verminderung bisher üblicher Belohnungszuwendungen als Bestrafung zu erkennen, sowie zu sehen, daß die Reduzierung eines sonst üblichen Strafmaßes als Belohnung empfunden wird.

---

1) Hummell (Psychologische Ansätze) 1176

2) Homans (Elementarformen sozialen Verhaltens) 49
Ebenso Raven/French (Legitimate Power) 95
Siehe hierzu auch Day/Hamblin (Styles of Supervision) 86 f.
Zur weiteren Differenzierung der Reaktionen siehe:
Huberman (Discipline) 6
Solomon (Punishment) 124 ff.
Walters/Cheyne (Effect of Punishment) 227 ff.

3) Thibaut/Kelly (Social Psychology) 21

Übertrifft die Aktivität des Interaktionspartners in der subjektiven Wertschätzung die Erwartungen des Adressaten, so wird sie von diesem als Belohnung empfunden werden.

Erfüllt sie jedoch dies Erwartungsniveau nicht, so wird sie als Bestrafung empfunden.

Ein solches Erwartungsniveau ist jedoch eine höchst subjektive Größe, sie ist abhängig von den internalisierten Wertvorstellungen sowie den 'Interaktionserfahrungen' der 'fokalen Person'. Eine daran orientierte Unterscheidung von Aktivitäten in Belohnungen und Bestrafungen wird somit ebenfalls höchst subjektiv sein und nur jeweils für den individuellen Fall gelten.
Bei den zentralen Bedeutung der Kategorien 'Belohnung' und 'Bestrafung' auch für die Machttheorie wird damit deren Fundierung in subjektiven Größen deutlich. Später jedoch wird ersichtlich werden, daß der Zuschnitt der allgemeinen Sätze auf bestimmte soziale Systemkontexte die Relevanz der Subjektivität in einem Maße vermindern wird, daß allgemeine Aussagen und Erklärungen möglich werden.

c. Zahl und Struktur der Interaktoren als typenbildendes Merkmal

Die oben dargelegte Unterscheidung der Machtbeziehungen in solche basierend auf Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeiten ist zwar ein notwendiger und zentraler Aspekt, eine hinreichend brauchbare und tiefe Systematisierung aller Machtphänomene erfordert jedoch die Einführung weiterer typenbildender Merkmale. Als Kriterium hierfür sollen - wiederum aus der Interaktionstheorie - die Zahl und damit verbunden die Struktur der Interaktoren untereinander herangezogen werden.

(1) Machtbeziehung in der Dyade[1)]

Die elementarste Interaktionsbeziehung ist der Austausch von Aktivitäten in der Dyade, in der Zweierbeziehung. Sie lag den obigen Ausführungen implizit zugrunde.

In ihr stehen lediglich zwei Interaktoren einander gegenüber: einerseits mit Bedürfnissen, die durch Aktivitäten des anderen befriedigt werden können, andererseits mit eigenen Verhaltensweisen, die geeignet sind, die Wünsche des anderen zu befriedigen.

Die herkömmlichen Typen der Belohnungs- und Bestrafungsmacht, der Expertenmacht sofern sie dyadisch orientiert sind, sowie die individuell ausgerichtete Identifikationsmacht wären unter dieser Kategorie zu subsumieren.

---

1) In Anlehnung an
Golembiewski (Managerial Behavior) VII
Jones/Gerard (Foundations) 5o5 ff.
Leavitt (Managerial Psychology) XII f
Shaw/Costanzo (Theories) 96
Simmel (Soziologie) 59
Thibaut/Kelley (Social Psychology) 9
Weick (Social Psychology) 24
soll im folgenden zwischen Gruppe und Dyade, der kleinsten Form einer sozialen Gruppierung, unterschieden werden. Dies geschieht aus folgenden Gründen:
"Die Dyade bietet die Möglichkeit größter Intimität und Intensität der interpersonalen Beziehungen, die Möglichkeit oder auch den Zwang zu einer vollkommenen Reziprozität und Interdependenz".
"Die Dyade lebt von der Existenz beider Partner, das Ausscheiden des einen bedeutet das Ende der Gruppierung".
Kruse (Gruppen) 1557 f.

(2) Machtbeziehungen in der Gruppe

Mit Jones/Gerard sei die soziale Gruppe folgendermaßen definiert:

> "Eine Aggregation von Personen wird eine Gruppe, wenn alle ihre Aktionen als zusammenhängend und ihre Geschicke als in gewissem Umfang interdependent anzusehen sind. Die Mitglieder einer Gruppe erwarten, daß ihr stetiger Zusammenschluß ein Mittel zur Erreichung angestrebter Ziele darstellt."[1)]

Auf die weitgespannte und traditionsreiche Kontroverse zum Gruppenbegriff kann hier nicht eingegangen werden; diesbezüglich sei verwiesen auf Kruse[2)].
Im wesentlichen besteht Einigkeit hinsichtlich folgender explikatorischer Bestandteile, die in der obigen Definition zum Teil nur implizit vorhanden sind:

Die Dyade läßt keine Konkurrenzen um Interaktionsaktivitäten und keine Koalitionen zwischen Interaktionspartnern entstehen.
Schließlich zeitigen die verschiedenen Machttypen, wie später zu sehen sein wird, in Dyade und Gruppe sehr unterschiedliche Erscheinungsformen und Wirkungsweisen.
Siehe hierzu auch Nagel (Das Ganze) 223 f.

1) Jones/Gerard (Foundations) 713 Übersetzung vom Verfasser. Ziel (goal) umfaßt hier nicht allein die Aufgabe im Sinne der task-group, sondern jeden irgendwie gearteten Sinn oder Zweck, zu dem sich eine Gruppe bildet.

2) Kruse (Gruppe) 1541 ff.

- a - Die Größe der Gruppe variiert von 3 bis etwa 2o - 3o Mitgliedern[1)]

- b - Die Mitglieder stehen in face-to face Interaktionsbeziehung miteinander[2)]

- c - Die Interaktionsbeziehung in der Gruppe erstreckt sich über einen gewissen Zeitraum

- d - Die Gruppenmitglieder verfolgen eine gemeinsame Aufgabe, zu deren Erreichung oder Verfolgung die entsprechenden Aktivitäten der Gruppenmitglieder durch Normensetzung, Rollen- und Statusverteilung koordiniert werden.

  Hierbei kann bereits die Existenz der Gruppe selbst als Motiv mit Belohnungseffekt für die Gruppenmitglieder gelten[3)].
  Dies wäre der reine sog. Kohäsionsaspekt. Darüber hinaus ist es möglich, daß eine gemeinsame konkrete Aufgabe erfüllt werden soll - es würde sich nach Gibb um eine 'funktionale Gruppe' handeln[4)]; hier stünde der sog. Lokomotionsaspekt im Vordergrund. Nach Irle sind Kohäsion und Lokomotion Extrema auf einem Kontinuum.[5)]

---

1) Kruse (Gruppen) 1556

2) Bales (Interaction Process) 33

3) Bass (Leadership) 6o ff.

4) Gibb (Leadership) 2o7

5) Irle (Arbeitsgruppen) 1o7
Irle (Führungsverhalten) 523

- e - Ist eine Gruppenaufgabe gestellt, die nur durch gemeinsame Aktivitäten der Mitglieder erreicht werden kann, dann ist die Interdependenz der Gruppenmitglieder - ihre wechselseitige Abhängigkeit bei der Verfolgung des gemeinsamen Zieles - ein weiteres definitorisches Merkmal[1]. (Die Betonung dieses Aspekts erscheint für den späteren Zuschnitt auf Gruppierungen in Unternehmen wichtig).

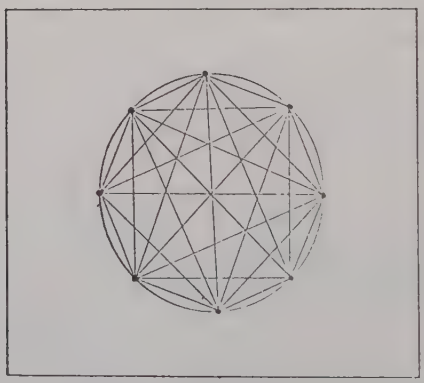

Abb. 2: Interaktionsbeziehungen in der Gruppe

In derartigen sozialen Gruppen bestehen Interaktionsbeziehungen zwischen dem einzelnen Gruppenmitglied und der Restgruppe - unbeschadet der Tatsache, daß darüber hinaus dyadische Austauschverhältnisse zwischen einzelnen Gruppenteilnehmern möglich sind. In der Gruppe tritt lediglich dieser neue Typ der Interaktion hinzu. Allgemein lassen sich folgende 'Aus-

---

[1] Scharmann (Leistungsorientierte Gruppen) 179o f.

tauschobjekte' der Interaktion zwischen Individuum und Gruppe herausstellen:

- a - Das Individuum tauscht Verhalten der Anpassung an die Normen und Ziele der Gruppe gegen Mitgliedschaft in der Gruppe, die von den übrigen Gruppenmitgliedern dem einzelnen zuerkannt wird.[1] Diese Interaktion bezieht sich auf den Kohäsionsaspekt.
Eine asymmetrische Interaktions- und damit Machtbeziehung ist hier denkbar seitens der Gesamtgruppe gegenüber den einzelnen Gruppenmitgliedern.

Dieser Aspekt der Anpassung des Individuums an Normen einer Gruppe, eines größeren Sozialsystems oder gar einer Gesellschaft ist im Rahmen von Soziologie und Sozialpsychologie Gegenstand der sog. Rollentheorie.
Eine Rolle umfaßt ein Bündel einzelner 'Rollenerwartungen' oder einfach Normen, deren Einhaltung der jeweilige Sozialkontext vom Rollenträger erwartet. Eine Abweichung von diesen Verhaltensnormen werden durch die Bezugsgruppe bestraft, Anpassungen werden belohnt[2]. Interaktionistisch interpretiert beinhaltet eine Rolle eine Reihe normierter Interaktionsmuster, die den Rollenträger mit den übrigen Mitgliedern der jeweiligen Gruppe verbinden. Interaktionspartner und Interaktionsgegenstand sind jeweils genau festgelegt[3].
Mit der Rolle eng in Verbindung setzt die Interaktionstheorie den Status.

---

[1] Hyman/Singer (Reference group theory) 67 ff.
Merei (Group Leadership) 531

[2] Claessens (Rolle und Macht)
Dahrendorf (Homo sociologicus)
Tenbruck (Rolle)

Status ist der Rang, den ein Individuum im Strukturgefüge einer Gruppe einnimmt.[1] Er richtet sich nach der Wertschätzung, die dem Einzelnen bei den übrigen Gruppenmitgliedern zuteil wird; diese wiederum richtet sich danach, in welchem Maße er den Gruppennormen gerecht wird bzw. zur Erreichung des Gruppenzieles beiträgt.[2] Dieser Status hat auf Interaktionsbeziehungen den Effekt, daß er die Austauschpotentiale des Statusträgers 'verteuert'. –

Darüber hinaus korrelieren in der Realität hoher Status und die Verfügung über starke Machtpotentiale sehr eng miteinander[3]. Es wird daher erforderlich, die Variable 'Status' in das Machtkonzept einzubeziehen.

– b – Das Individuum tauscht Informationen und Leistungen, die zur Erreichung des Gruppenzieles erforderlich sind, gegen Anerkennung seitens der übrigen Gruppenmitglieder. Diese Interaktion bezieht sich auf den Lokomotionsaspekt. Eine Machtbeziehung ist hier seitens des kompetenten Individuums gegenüber der Restgruppe denkbar.

---

[3] Thibaut/Kelley (Social Psychology) 127 ff.

[1] Zur Bedeutung dieser Wertschätzung als zentraler Anreiz: Zetterberg (Social Theory) 85 ff.

[2] Bales (Interaction) 254
Bass (Leadership) 259
Secord/Backman (Social Psychology) 294 f.

[3] Thibaut/Kelley (Social Psychology) 232
Zum Begriff des Machtpotentials siehe unten S. 35

Unter der Kategorie der gruppenorientierten Macht wären die herkömmlichen Typen der Gruppenidentifikationsmacht, der Expertenmacht sowie die 'Machtausübung durch Ungewißheitsabsorption' zu subsumieren, sofern sich diese beiden Typen auf die Erbringung von Gruppenleistungen beziehen.

(3) Machtbeziehungen im System[1)]

Als System soll hier eine soziale Gruppierung verstanden werden, in der die Beziehungen zwischen den einzelnen Systemteilen in einer Formalstruktur vorgegeben sind zur Erstellung einer gemeinsamen Aufgabe.

Entsprechend den oben dargelegten definitorischen Merkmalen des Gruppenbegriffs seien folgende Gegebenheiten konstatiert:

- a - Der Umfang der Mitglieder reicht von 3o Mitgliedern bis in die Tausende[2)]

- b - Das Verhältnis der Subsysteme zueinander ist durch eine feste Rollen- und Statusverteilung bestimmt. Sie arbeiten nach vorgegebenen formalisierten Interaktionsmustern interdependent zusammen zur Produktion bestimmter Ergebnisse

---

1) Um alle Erscheinungsformen des Phänomens der sozialen Macht zu erfassen, ist es erforderlich, die in der Interaktionstheorie verwandten Bezugsrahmen Dyade und Gruppe um das System als formal strukturierte Großgruppierung zu erweitern.
Siehe hierzu Eberleins Kritik an Homans:
Eberlein (Theoretische Soziologie) 138 f.

Ähnlich wie bei der Definition der 'Organisation' herrscht beim 'Systembegriff' weitgehend Uneinheitlichkeit. Zunächst ist ein System allein eine 'Anzahl von in Wechselwirkung stehenden Elementen'

bzw. zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe.

- c - Das System ist auf eine Existenz von längerer Zeitdauer angelegt.

In derartigen Systemen tritt neben die Interaktions- und entsprechende Machtbeziehung in der Dyade und in der Gruppe eine neue Form: die Interaktion zwischen formalisierten Gruppierungen, den Subsystemen, nach vorstrukturierten Verhaltensmustern.

Hier gibt es zwei Typen:

- (a) - Die quasi-dyadische Interaktion zwischen zwei einzelnen Subsystemen.

- (b) - Die 'Quasi-Gruppeninteraktion' eines Subsystems mit den übrigen Teilen des Gesamtsystems.

Analog ergeben sich folgende denkbare Machtbeziehungen:

Das eine Subsystem ist in seiner Leistungserstellung abhängig von einem anderen - es wird von anderen beherrscht.

---

v. Bertalanffy
(Allgemeine Systemtheorie) 32 oder "Ein System besteht aus Elementen mit Eigenschaften, wobei die Elemente durch Beziehungen verknüpft sind" Fuchs (Systemtheorie) 48 f.
Darüberhinaus wird der Begriff 'System' zur Bezeichnung einer strukturierten Organisation verwandt. Grochla (Unternehmensorganisation) 13
Sofern der Terminus 'System' im folgenden verwandt wird, wird der jeweilige Begriffsinhalt vorher festgelegt.

2) Golembiewski (Managerial Behavior)
Laevitt (Managerial Psychology)

Das gesamte restliche System ist in seiner Arbeitsfähigkeit von den Vorleistungen eines einzelnen Teilsystems abhängig. - Dies hat damit die Chance, das Gesamtsystem zu beherrschen.

Ein Subsystem ist von mehreren oder gar allen übrigen Teilsystemen in der Erstellung seiner Leistung abhängig - es kann damit von diesen beherrscht werden.[1)]

Die Möglichkeit, daß die Arbeitsfähigkeit und damit die Existenz eines gesamten produktiven sozialen Systems unmittelbar von den Aktivitäten eines einzelnen Mitglieds abhängig ist, ist ebenso denkbar wie die Konstellation, daß ein einzelner eine Gruppe dominiert, die ihrerseits ein ganzes System von anderen Gruppen beherrscht.

Von den herkömmlichen Machttypen fällt die 'Machtausübung durch Ungewißheitsabsorption' unter die Rubrik der systemorientierten Macht.

Zur Bezeichnung der in den verschiedenen Interaktionsbezugsrahmen denkbaren Machttypen soll im folgenden der Begriff 'Machtpotential' verwandt werden. Er ist definiert als:

> die Gesamtheit der Interaktionsaktivitäten, über die der fokale Machthaber verfügt, die ihm eine Ausübung sozialer Macht ermöglichen.

Damit ergibt sich nach den bisherigen Ausführungen folgendes Grundschema zur Systematisierung der Grundlagen sozialer Macht:

---

1) Siehe hierzu
Bass/Dunteman (Biases) 16 ff.
Campbell (Stereotypes) 817 ff.
Sherif/Sherif (Reference Groups) 224 ff.

1. Dyadisch orientierte Machtpotentiale
2. Gruppenorientierte Machtpotentiale
3. Systemorientierte Machtpotentiale

Ein Großteil der oben zitierten herkömmlichen Machttypen kann unter diese Systematik subsumiert werden: Die Belohnungsmacht, die Bestrafungsmacht, die Expertenmacht, die Identifikationsmacht, die Macht durch Ungewißheitsabsorption. Nicht berücksichtigt blieben die legitime Macht, der ökologische Einfluß und die Informationssteuerung.

Wie bereits oben dargestellt, ist typenbildendes Merkmal der legitimen Macht eine Zustimmung der Beeinflußten zu der über sie ausgeübten Macht. Dieses Gefühl der Rechtmäßigkeit ist nun sowohl in der Dyade, in der Gruppe wie im System denkbar: damit erweist sich die Legitimität als allgemeiner, alle bisherigen Machttypen durchgängig betreffender Aspekt.

Als eine in das Machtkonzept einzubeziehende Kategorie hatte sich 'Status' ergeben.
Der Status hat auf die Interaktionsbeziehung bekanntlich den Effekt, daß er den Wert der Interaktionsaktivitäten des Statusträgers erhöht. Da nun derartige Aktivitäten in der Dyade, der Gruppe wie im System getauscht werden, ist 'Status' ebenso wie 'Legitimität' eine allgemeine Kategorie, die alle Machtformen gleichermaßen berühren kann.[1)]

Ökologischer Einfluß und Informationssteuerung sind zwei Extremtypen auf einem Kontinuum: Ökologischer Einfluß ist die reale physische Umgestaltung der Umwelt, Informationssteuerung ist die Umgestaltung ihrer Wahrnehmung beim Interaktionspartner.

---

1) Zur Relevanz des Status in Machtbeziehungen siehe
Etzioni (Complex Organizations) XVII
Bass (Leadership) 26o ff.

Der rein ökologische Einfluß wird in Organisationen eine nur untergeordnete Bedeutung einnehmen[1]. Das Schwergewicht der Betrachtung liegt deshalb im Folgenden auf der informationellen Umweltgestaltung .

Informationell steuerbar und damit manipulierbar ist generell die gesamte Wahrnehmung sozialer Aktoren: die Existenz von Bedürfnissen und die Verfügungsmacht über Befriedigungsmöglichkeiten in der Dyade, in der Gruppe und im System - darüber hinaus der Status von Machthabern sowie die Legitimität existenter Machtbeziehungen. 'Informationssteuerung' ist damit die allgemeinste, aller bisher erörterten Aspekte betreffende Kategorie.

Aufgrund dessen empfiehlt sich folgender Denkansatz: 'Status' und 'Legitimität' werden als mögliche modifizierende Variable des bisher entwickelten interaktionistischen Grundmodells dargestellt, 'Informationssteuerung' als weiteste, alle bisherigen Aspekte umfassende Kategorie.

2. Modifikationen des Grundmodells

a. 'Status' als modifizierende Variable einer Machtbeziehung

Bereits oben war angeklungen: Status ist eine Erscheinung, die in allen sozialen Einheiten auftritt, in Gruppen, 'Systemen' und Gesellschaften .

Der Status ist der Rang, der einem Individuum aufgrund der Wertschätzung der übrigen Mitglieder

---

[1] Siehe hierzu das Beispiel bei Irle (Macht) 23

der fokalen Gruppierung zuteil wird.

Diese Wertschätzung ist daran orientiert, in welchem Maße der Statusinhaber den in der jeweiligen Gruppe oder im jeweiligen System herrschenden Normen oder Wertvorstellungen entspricht. Haben Gruppe oder System eine Lokomotionsfunktion, so richtet sich der Status über die generelle Normenanpassung hinaus insbesondere danach, in welchem Maße der Statusinhaber zur Erzielung der Gruppenleistung beiträgt.[1)]

Der Status eines Individuums ist damit eine relative Größe; er orientiert sich an der spezifischen sozialen Bezugsgruppe,auf die die jeweilige wissenschaftliche Betrachtung ausgerichtet ist. Anders ausgedrückt: Es ist unpräzise von 'dem Status' eines Individuums zu sprechen, denn in jeder der verschiedenen sozialen Einheiten, zu der es gehört, wird es einen jeweils eigenen, möglicherweise verschieden hohen Status einnehmen.[2)]

---

1) Bass (Leadership) 26o, 269
Benoit (Status) 77 f.
Benoit-Smullyan (Status) 151 ff.
Brandt/Köhler (Norm und Konformität) 1718
Emerson (Power-Dependence) 39
Goldhamer/Shils (Types of Power and Status) 179
Hollander (Leadership) 293 f.
Homans (Social Exchange) 459
Hunt (Role) 284
Lenski (Status Crystallization) 4o5 f.
Merton (Status-Sets) 74
Secord/Backman (Social Psychology) 294
Tenbruck (Status) 1575
Thibaut/Kelley (Social Psychology) 222
Vom Status, der einen Schichtungsrang bezeichnet, ist die Position zu unterscheiden. Eine Position ist eine durch Interaktionsmuster vorgegebene Stelle, als deren soziale Bewertung im Schichtungsgefüge der Status verstanden wird. Tenbruck (Status) 1576.
Anläßlich der Darstellung der 'Sozialen Macht in Unternehmen' wird auf diese Unterscheidung zurückzukommen sein.

2) Davis (Status) 67 ff.
Lenski (Status Crystallization) 4o6 f.

Verfügt der Statusträger in allen Bezugsgruppen über einen entsprechend hohen Rang, so besteht 'Statuskongruenz';herrschen Unterschiede, so spricht man von 'Statusinkongruenz'.[1] Da Statusinkongruenz allgemein als unbefriedigend empfunden wird, streben Individuen entsprechend nach Statuskongruenz.[2]

Auf Interaktionsbeziehungen und damit auch auf Machtbeziehungen hat der Status die Wirkung, daß er den Wert der Interaktionspotentiale des Statusinhabers in den Augen der anderen Interaktionspartner erhöht, den Austausch mit ihm verteuert[3]. Die Interaktion mit dem Träger eines hohen Status ist ceteris paribus attraktiver als mit einem Rangniedrigeren. Zudem hat Status eine Art Abfärbeeffekt: Wer häufig mit Statusinhabern interagiert, dem wird von der Gruppen- oder Systemumwelt ebenfalls ein höherer Status zugemessen. Damit hat der Status die Funktion eines allgemeinen sozialen Verstärkers.[4]

Über diese Verstärkerfunktion hinaus erleichtert ein hoher Status die Machtausübung.[5] Da Status aufgrund einer hervorragenden Erfüllung von Verhaltenserwartungen verliehen wird, führt, wie Hollander es aus-

---

1) Malewski (Verhalten und Interaktion) 13o, 133

2) Vergleiche hierzu:
Adams (Status Congruence) 16 ff.
Homans (Status) 5 ff.
siehe auch Goffman (Status Consistency) 275 ff.

Zum Komplex Statusinkongruenz und Stabilität
siehe Anderson/Berger et al.(Status Classes) 273

3) Homans (Elementarformen sozialen Verhaltens) 1o9
Malewski (Verhalten und Interaktion) 24

4) Gewirtz/Baer (Social Reinforcers) 165 f.

5) French (Laboratory and Field Experiments) 48 f.

drückt, ein derartiges 'Wohlverhalten' zu einem sog. 'idiosynkratischen Kredit'. Je höher der Status, desto höher der Kredit.[1)]
Aufgrund eines solchen Kredites werden dem Statusträger von der sozialen Umwelt 'Normenabweichler-Verhaltensweisen' zugebilligt- ohne daß er unmittelbar negativ sanktioniert würde -,jedoch eben nur in Höhe seines Statuskredits.
Machtausübungen, wenn sie 'unpopulär' oder 'illegitim' sind, werden zu solchen abweichenden Verhaltensweisen zu zählen sein.

Die bisherigen Ausführungen gehen implizit von der Annahme aus, der Status sei vom Statusträger aufgrund eines den jeweiligen Normen entsprechenden Verhaltens selbst erworben worden - dies ist der Typ des sog. 'achieved status'. Daneben unterscheidet man mit Linton[2)] den 'ascribed status', den zugewiesenen Status, der dem Individuum 'vererbt' oder - nicht unbedingt aufgrund persönlicher Leistungen oder Verdienste - verliehen wird. Da die Verfügung über einen hohen Status schlechthin als belohnend empfunden wird und diese Variable darüber hinaus positive Effekte für den Interaktor allgemein wie für den Machthaber speziell mit sich bringt, wird die Zu- oder Aberkennung eines

---

1) Hollander (Conformity, Status) 12o
Hollander (Leadership) 3o2
Hollander/Willis (Current Issues) 447
Ähnlich Blau (Exchange) 132: "Status as expendable credit"

2) Linton (Study of man) 115

'ascribed status' selbst wiederum Gegenstand interaktionistischer Austauschprozesse und damit auch von Machtausübungen sein.

b. 'Legitimität' als modifizierende Variable einer Machtbeziehung

Als zweite, alle Arten von Machtbeziehungen gleichermaßen tangierende Einflußgröße hatte sich die Legitimität erwiesen.

> Legitimität bedeutet allgemein die irgendwie geartete Rechtfertigung einer Machtausübung, sofern der Rechtfertigungsanspruch von der Mehrheit der Mitglieder der betreffenden sozialen Gruppierung akzeptiert wird.[1)]

Es ist unmittelbar einsichtig, daß ein Akt von Machtausübung, der Legitimität für sich in Anspruch nehmen kann, auf keinen oder nur ein Minimum an Widerstand bei Beherrschten stößt - der Grad wird davon abhängen, in welchem Maße die Rechtfertigungsvorstellungen bei ihnen internalisiert sind.

Wie 'Macht', 'Norm', 'Rolle' und 'Status' ist auch 'Legitimität' eine relative Kategorie: Sie ist nur explizierbar unter den spezifischen Anfangsbedingungen der jeweiligen Gruppe oder des Systems, über das Aussagen getroffen werden sollen. Daher erscheint es sinnvoll, die 'Theorien' oder gar Glaubenssätze, mit denen eine Legitimität von Machtbeziehungen begründet werden, erst bei näherem Zuschnitt auf den Systemkontext 'Unternehmung darzustellen.

---

1) Nach Burghardt (Allgemeine Soziologie) 212
ähnlich Blau (Exchange) 23

3. Steuerung der Perzeption der Machtbeziehung

Die Umweltwahrnehmung eines Menschen hängt bekanntlich zunächst davon ab, welche Stimuli bzw. Informationen ihn erreichen.[1)]
Da nun alle bisher diskutierten Variablen: Bedürfnis, Befriedigungspotential, Aufgabe, Rolle, Status, Legitimität und letztlich auch die Machtbeziehung selbst mittels Informationen wahrgenommen werden, werden bei einer Erklärung des Verhaltens von Individuen und Gruppen unter Machtbedingungen die Wahrnehmung und damit auch die Information zu allumfassenden Gesichtspunkten.[2)]

In der Wahrnehmungspsychologie besteht ein allgemeiner Konsens darüber, daß die Wahrnehmung von Umweltstimuli nicht isoliert vom kognitiven Gesamtverhalten des Individuums gesehen werden kann.[3)]
Dies kognitive Gesamtverhalten des Individuums ist determiniert durch seine Anlagen, Sozialisationserlebnisse und der jeweils gegebenen momentanen Einstellung. Es schlägt sich nieder in einer charakteristischen Selektion und Verarbeitung der zur Verfügung stehenden Informationen.[4)]

---

1) Holzkamp (Soziale Kognition) 1263

2) Ähnlich: Gipp (Interactional View) 216 f.

3) Holzkamp (Soziale Kognition) 1264

4) Hamlyn (Psychology of Perception) 11
Ranabaur (Dimensionen der Wahrnehmung) 13
Shoutz (Cognitive Aspects) 6
Wallach (Perception and Cognition) 14 f.

Diese Aspekte sind bei jeglicher Erklärung menschlichen Verhaltens zweifellos relevant. Ihre Berücksichtigung in dieser Problemstellung würde jedoch den hier angemessenen Allgemeinheitsgrad der Aussagen erheblich senken, die Erklärungs- und Prognosekraft nur geringfügig steigern, das Aussagensystem jedoch erweitern und bis an die Grenze der Unübersehbarkeit komplizieren. Aufgrunddessen wird bewußt von diesen individualpsychologischen Aspekten abstrahiert.
Der im Folgenden verwandte Terminus 'Perzeption der Machtbeziehung' orientiert sich damit allein an der Verfügbarkeit und Zugänglichkeit diesbezüglicher Informationen.

In den bisherigen Ausführungen hatte 'Information' eine unmittelbare Machtrelevanz in Form von Expertenmacht in Dyade und Gruppe, sowie als 'Macht durch Ungewißheitsabsorption' im System. Durch den Perzeptionsaspekt nun gewinnt die Information darüber hinaus eine zentrale Bedeutung für die Machttheorie.
Die Erwartungswerte der Interaktoren hinsichtlich der Bedingungen der Interaktionsbeziehung richten sich danach, was diese diesbezüglich perzipieren.
Eine irgendwie geartete Wahrnehmung ist damit zwingend notwendig. Das Hervorrufen einer solchen Perzeption ist möglich durch unmittelbare Informationssteuerung oder durch Beeinflussung eines Individuums, einer Individuengesamtheit, eines Gegenstandes oder irgendeines 'Tertium' das den zu Beeinflussenden ihrerseits in dem gewünschten Sinne beeinflußt. Entscheidend ist, daß der zu Beeinflussende eine Abhängigkeitssituation wahrnimmt, die ihn zu dem gewünschten Verhalten veranlaßt. Dies ist schließlich auch dadurch möglich, daß lediglich die Existenz einer Machtbeziehung kommuniziert wird, nicht aber die dahinterstehenden Machtpotentiale.
Der Vollständigkeit halber sei darauf hingewiesen,

daß derartige 'Meta-Machtinformationen' selbst wiederum Gegenstand von interaktionistischen Austauschprozessen sein können. Bei Hinzuziehung der Information als erneute Modellmodifikation ergibt sich damit der denkbare Extremfall einer 'Meta-Meta-Machtinformation'.

Mit den oben dargestellten Erweiterungen der Machtbeziehungen durch Status, Legitimität und Perzeption ergibt sich damit folgende Systematik zur Ordnung der Erscheinungsformen sozialer Macht:

I. Konstitutive Machtpotentiale

1. Dyadisch orientierte Machtpotentiale
2. Gruppenorientierte Machtpotentiale
3. Systemorientierte Machtpotentiale

II. Modifizierende Variable

1. Status als modifizierende Variable
2. Legitimität als modifizierende Variable

III. Steuerung der Perzeption der Machtbeziehung

Dieses Konzept läßt sich folgendermaßen schematisch darstellen:

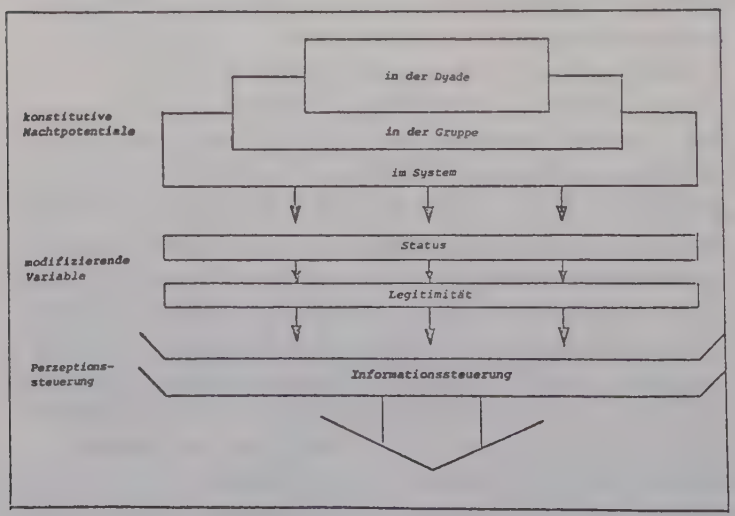

Abb. 3: Schematische Darstellung eines allgemeinen Konzeptes sozialer Macht

Auf der Grundlage dieser systematisierten Bestandsaufnahme wird es möglich, die Frage des Machtbegriffs neu aufzugreifen. Als gemeinsame Basis für eine Machtposition in Dyade, Gruppe und System hat sich die Verfügungsmöglichkeit über jeweils stärkere Machtpotentiale ergeben - die Überlegenheit bezieht sich auf das Interaktionspotential, das dem fokalen Einflußnehmer zu Gebote steht.

Status und Legitimität sind lediglich zusätzliche, modifizierende Variable, damit nicht notwendigerweise Bestandteile der Definition.

Unerläßlich für eine Machtbeziehung ist jedoch, daß der Beherrschte bestimmte Erwartungswerte hinsichtlich seiner Abhängigkeit von den Potentialen des 'Machthabers' perzipiert.

Damit ergibt sich folgende Definition der sozialen Macht:

> Macht ist die Verfügung über die in einer Interaktionsbeziehung jeweils stärkeren Potentiale sowie die Steuerung deren Perzeption.

Das 'Machtverhalten', also eine aktive Machtausübung bzw. passive Machterduldung, wird damit zu einer Androhung oder unmittelbaren Aktivierung überlegener Interaktionspotentiale bzw. zu einer Nichtaktivierung unterlegener Konterpotentiale. Das Machtverhalten ist damit eine Funktion des Machtpotentials.[1)]

[1)] Ähnlich Blau (Exchange) 199

Auf eine Berücksichtigung denkbarer intrapersoneller intervenierender Variablen bei der Potentialshandhabung sowie bei der Akzeptierung der Einflußnahme wird bewußt verzichtet, um der Problemstellung entsprechend den Aussagegehalt der Sätze möglichst allgemein zu halten.[1)]

---

1) Bavelas (Leadership) 491 ff.
Cartwright (Conception) 194
Emerson (Power-Dependence) 32:
"Power is a property of the social relation; it is not an attribute of the actor ... Personal traits,skills or possessions ... which might be relevant to power in one relation are infinitely variable across the set of possible relations, and hence have no place in general theory".
French/Snyder (Leadership) 118
Lukasczyk (Führerrolle) 179 ff.
Ähnlich Mechanic (Sources of Power) 586 f.
Olsen (Process of Power) 534
Weick (Social Psychology) 37:" Control is a prominent process within organizations, but it is accomplished by relationships,not by people"
Yukl (Behavioral theory) 414 ff.

C. Perspektiven der Sozialen Macht

Die bisherigen Ausführungen hatten die explikatorischen und typologischen Aspekte des Phänomens 'Soziale Macht' zum Gegenstand. Notwendigerweise war für diese grundlegenden Überlegungen der Blickwinkel reduziert auf eine nominale Betrachtung, auf eine Sicht ohne Zeitdimension und ohne weitere, tiefgehendere Differenzierung der globalen Typen nach weiteren Kriterien.[1)]

Die Konzipierung derartiger definitorischer Perspektiven war einer der wesentlichen Erkenntnisgegenstände von Untersuchungen der traditionellen Machttheorie.

Ihre folgende Diskussion orientiert sich an der diesbezüglichen Zusammenstellung bei Zelger[2)].

Nach der Darstellung notwendiger definitorischer Bestandteile wie 'Macht' als zumindest zweistelliges Prädikat sowie der Asymmetrie der sozialen Beziehung unterscheidet er:

Machtmittel und -grundlagen	- Sie entsprechen unseren Machttypen
Intensität und Fülle der Macht	- Hierauf wird im folgenden unter dem Stichwort 'Machtstärke' eingegangen

---

1) Siehe hierzu auch Kaplan (Power in Perspective) 11 ff.

2) Zelger (Begriff 'Macht') 1o5 ff.

Realisierung der Macht	- Diese Problematik wird im folgenden unter dem Stichwort 'Aktivierung' behandelt
Transivität bzw. Intransitivität	- Diese Kategorie, die sich an einer Eigenständigkeit der 'legitimate power' orientiert (Peabody, Presthus, French-Raven) wird bei interaktionstheoretischer Interpretation hinfällig siehe Seite 36, 41
Machtbereich (range)	- Dieser Aspekt löst sich bei interaktionistischer Betrachtung auf als Zahl der Konkurrenten um ein Potential von begehrten Aktivitäten
Synchrone und diachrone Betrachtung	- Auf diese, die Zeitdimension der Machtbeziehung betreffende Kategorie wird unter dem Stichwort 'Macht in dynamischer Perspektive' näher eingegangen
Freiwilligkeit der Einflußnahme seitens des Beeinflußten	- Dieses Unterscheidungsmerkmal orientiert sich am Leisten bzw. Nichtleisten offenen Widerstandes. Widerstand ist - sofern er überhaupt offen artikuliert wird - nur möglich auf der Grundlage der Verfügung über Aktivitäten, die dem Machthaber wertvoll sind - hierauf wird unter dem Stichwort 'Machtstärke' eingegangen
Deprivation des Beeinflußten bei Nichtanpassung	- Dieser Aspekt ist Ausgangspunkt der Belohnungs- , Bestrafungseffekte jeglicher Interaktionen und damit implizit im vorliegenden Machtkonzept enthalten
Bewußtheit des Beeinflussungsaktes	- Da es sich oben ergeben hat, daß eine Machtaus-

		übung nur möglich ist, sofern der Beherrschte das Machtpotential des Machthabers auf irgendeine Weise perzipiert bzw. diesbezügliche Erwartungen hegt, ermöglichst die Bewußtheit keine weitere Differenzierung
Objektivität oder Subjektivität der auf dem Spiele stehenden Nutzen	-	Die in der Interaktionstheorie zentralen Aspekte Bedürfnis und Befriedigung hatten sich oben als höchst subjektiv erwiesen. Die Frage nach Objektivität erübrigt sich damit
Legitimität	-	Diese Thematik ist bereits oben, auf den Seiten 36 und 41 behandelt worden
Kosten	-	Dieser Aspekt ist in der Interaktionstheorie zentral, bei der Erörterung von Aufwand und Ertrag war er implizit vorhanden
Arten des Machthabers sowie des Beherrschten, Gruppenstrukturen auf beiden Seiten	-	Diese Perspektiven eröffnen keine weiteren Differenzierungsmöglichkeiten der sozialen Macht. Sie ergeben sich implizit beim Zuschnitt des allgemeinen Machtkonzeptes auf einen speziellen Sozialkontext.

Als einzig tragfähige Perspektiven erweisen sich damit die Machtstärke sowie die Zeitdimension der sozialen Macht; ihnen gelten die folgenden Ausführungen.

1. Determinanten der Machtstärke

Die Vorgehensweise bei der Darstellung der Machtstärke soll derjenigen bei der Entwicklung des Machtkonzeptes entsprechen: ausgehend von einem Grundmodell wird der Blickwinkel unter sukzessiver Heranziehung zusätzlicher Aspekte erweitert.

Die folgenden Ausführungen basieren auf einer analogen Heranziehung elementarer Aussagen der Preistheorie[1].

a) Angebot und Nachfrage am 'Interaktionsmarkt'

Ausgangspunkt ist die dyadische Konfrontation zweier Interaktionspotentiale, der isolierte Tausch, das bilaterale Monopol,[2] und zwar bei vollkommener Transparenz der Bedingungen, ohne Umwelteinflüsse in statischer Sicht. Es stehen sich zunächst zwei Interaktoren mit ihren jeweiligen Bedürfnissen und Potentialen von Aktivitäten gegenüber. Die Stärke der Macht des A hängt davon ab, wie abhängig B in der Befriedigung seiner Bedürfnisse von den Aktivitäten des A ist und wie unabhängig A seinerseits von den Verhaltensweisen des B ist, inwieweit B somit über Konterpotentiale verfügt.

---

1) Homans (Elementarformen menschlichen Verhaltens) 58, Stützel (Preis, Wert und Macht)
2) Stützel (Preis, Wert und Macht) 169, 2o7, 213, 216, 237

Sind beide in gleichem Maße voneinander abhängig, so ist die Interaktionsbeziehung symmetrisch; eine Machtbeziehung liegt nicht vor. Je asymmetrischer dagegen die Austauschbeziehung, desto größer die Macht.
Das Ausmaß dieser Asymmetrie hängt somit davon ab, wie drängend die Bedürfnisse sind und für 'wie wertvoll' auf der anderen Seite die Befriedigungspotentiale angesehen werden. Dies wird unter anderem davon abhängen, in welchem Umfang die betreffenden Aktivitäten zur Verfügung stehen.

Diese Aussagen gelten für den Fall, daß beiden Parteien die in Frage stehenden Bedürfnis-Potentials-Konstellationen bekannt sind. Sind dagegen nur einer Partei die Daten ihres Austauschpartners bekannt, dann kann sie der anderen mit dem Anschein der Unabhängigkeit gegenübertreten und damit eine Asymmetrie und Machtstellung suggerieren, die mit den Realitäten nur wenig gemein hat.
Hier zeigt sich die zentrale Bedeutung des Informationsaspektes. Durch gezielte Informationssteuerung ist in einem gewissen Grade die Perzeption bestehender oder nicht bestehender Machtbeziehungen manipulierbar. Unter dem Stichwort 'Aktivierungsbedürftigkeit' wird näher dargestellt, in welchem Umfang derartige 'Bluffs' möglich sind.

Treten nun Anbieter und Nachfrager von Aktivitäten zu dieser dyadischen Interaktionsbeziehung hinzu, so werden sich die Machtstärke- und Abhängigkeitsverhältnisse entsprechend verändern.[1)]

Existenz und Stärke von Bedürfnissen sollen in den folgenden Betrachtungen konstant gehalten werden; des-

---

[1)] Stützel (Preis, Wert und Macht) 289 ff.

weiteren wird davon ausgegangen, daß die Austauschgegenstände bei den jeweiligen Marktparteien dieselben sind.

Konkurrieren zwei Nachfrager um das Handlungspotential eines einzigen Anbieters, so verdoppelt sich dessen Machtstärke. Stehen dagegen zwei Anbieter im Wettbewerb um einen einzigen Nachfrager, so wird sich deren jeweilige Machtstärke entsprechend halbieren. Eine zahlenmäßige Vergrößerung der beiden 'Marktparteien' wird die Machtverhältnisse entsprechend weiter verändern.
Diese Aussagen gelten jedoch nur bei vollkommener Markttransparenz. Ist den Nachfragern trotz 'oligologistischer Angebotskonkurrenz' nur ein einziger Anbieter bekannt, so ist dieser in der Lage, sich als Monopolist mit entsprechender Machtstärke zu verhalten.

b. Koalitionsbildung der Marktparteien

Derartige Einflüsse der Marktverhältnisse auf die Machtstärke sind durch 'Wettbewerbsbeschränkungen' entsprechend modifizierbar.
Stehen beispielsweise zwei Anbieter von Interaktionspotentialen einer größeren Menge von Nachfragern gegenüber, so sind sie durch Absprachen, ihre Aktivitäten

nur gegen gewisse einheitliche Konditionen abzugeben, in der Lage, ihre Interaktionserträge entsprechend zu erhöhen. Die Marktstärke eines solchen Kartells entspricht der eines Angebotsmonopolisten.
Auf der anderen Seite können naturgemäß ebenfalls die Nachfrager eine Übereinkunft dahingehend treffen, die von ihnen gewünschten Verhaltensweisen nur gegen bestimmte gemeinsame Konditionen abzunehmen, um damit zu versuchen, den Preis ihrer Aktivitäten zu diktieren.
Ein solches Kartell entspräche in seiner Machtstärke der eines Nachfragemonopolisten.

Der Kerngedanke solcher Absprachen der Marktparteien findet sich in der Koalitionstheorie, einem Zweig der Spieltheorie:

> Die einzelnen Spieler im Modell können durch Zusammenarbeit (Koalition) für alle einen größeren Nutzen, Vorteil, Gewinn erreichen, als durch alleiniges isoliertes Auftreten.[1)]

In unserem Falle geben die Interaktoren ihr gesondertes Agieren am Markt auf und schließen sich unter der Zielsetzung zusammen, für ihre Aktivitäten einen maximalen oder auch nur einen ganz bestimmten Gegenwert einzutauschen, einen Gegenwert, der jedoch höher liegt, als bei getrenntem Auftreten realisierbar.[2)]

---

1) Nach
Rapoport (Fights) 195 f.

2) Blau (Exchange) 32, 1o4
Carzo/Yanouzas (Formal Organizations) 2o8, 227
Emerson (Power Dependence) 38
Gamson (Coalition Formation I) 373 f.
Gamson (Coalition Formation II) 565 f.
Hall (Power) 49 f. berichtet von power cliques in Universitäten
Jones/Gerard (Social Psychology) 365
Morgenstern (Theory of Games) 444
Riker (Coalitions) 542 f.

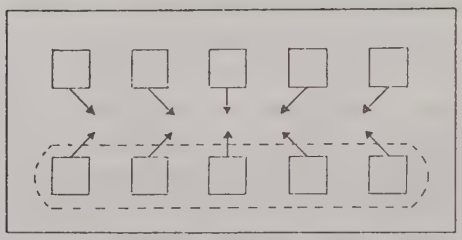

Abb. 4: Koalition zwischen Interaktoren mit gleichen Aktivitäten

Bei aller Machtstärke eines solchen Kartells zwischen Trägern gleicher Potentiale bleiben diese jedoch auf die Tauschaktivitäten ihrer Marktpartner angewiesen - in Machtbeziehungen auf mögliche Konterpotentiale der Beherrschten.
Eine solche Abhängigkeit und damit Beeinträchtigung der Machtstärke ist nun dadurch zu verringern oder gar auszuschalten, daß sich Träger verschiedener Potentiale, die einander in der Regel am Markt gegenüberstehen, in einer Koalition mit dem Ziel der Unabhängigkeit vereinigen.

Scheff (Control) 93 f.
Thibaut/Kelley (Social Psychology) 121, 205
Zalesnik (Power and Politics) 51

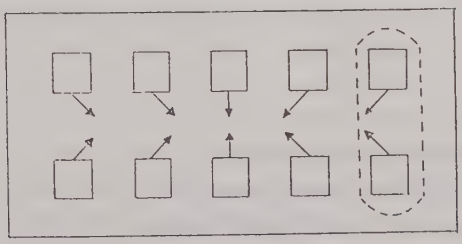

Abb. 5: Koalition zwischen Interaktoren mit verschiedenen Aktivitäten

Verlagert man nun die Perspektive von diesem elementaren Markt zweier Interaktionsparteien auf umfangreiche und komplexe soziale Systeme mit verschiedensten Interaktionsbeziehungen und -ebenen, dann lassen Koalitionen zwischen Trägern verschiedener Aktivitäten im Wege einer gegenseitigen Ergänzung oder Kombination gemeinhin getrennt auftretender Potentiale über den Autarkieaspekt hinaus neue Aktionseinheiten entstehen; sie sind in der Lage, innerhalb der Machtkonstellation des Sozialssystems neue Gewichte entstehen zu lassen, die es ermöglichen, neue Ziele aktiv anzustreben.[1)]

[1)] Siehe hierzu:

Bensman/Vidich (Power Cliques) 467 f.
Burns (Cliques and Cabals)
Dalton (Men who Manage) 57
Sayles (Behavior) 19 ff. spricht von strategic work groups
Schubert (Power) 148 f.
Zald (Patterns) 187 f.

Die Machtstärke einer Koalition wird zudem davon abhängen, in welchem Maße die übrigen Mitglieder des sozialen Systems ihrerseits in derartige Verbindungen integriert sind.[1)]

Auch hier gilt naturgemäß die Informationsbedingung: sind die Machtbeziehungen den Parteien nur zum Teil bekannt, dann ist die Suggerierung einer Koalition und damit die unbegründete Inanspruchnahme einer dementsprechenden Markt- und Machtstärke möglich.

c. Reglementierung der Potentialsabgabe

Wird die 'freie Preisbildung' auf dem Interaktionsmarkt durch dirigistische Maßnahmen von außen eingeschränkt, so wird dies ebenfalls die Machtstärke der jeweiligen Parteien tangieren.

In dem Maße, in dem der Freiheitsgrad des Anbieters bei der Abgabe seiner begehrten Aktivitäten eingeschränkt ist, wird seine Machtstärke vermindert. Ist ihm von irgendeiner externen Instanz genau vorgegeben, zu welchen Bedingungen er seine Potentiale einzutauschen hat, dann vermindert sich die Machtstärke und damit seine Macht bis hin zur Machtlosigkeit. Die Nachfrager sind nicht mehr von ihm abhängig, er kann sie nicht mehr zur Äußerung einer von ihm gewünschten Verhaltensweise veranlassen. Ist er darüberhinaus noch mit 'Kontrahierungszwang'

---

1) Thompson (Organizations) 14o

belastet, kann er also die Abgabe selbst zu den besagten Konditionen nicht verweigern, dann wird seine Machtstärke negativ - er selbst ist abhängig geworden.

Ein praktisches Beispiel für einen derart beschränkten Freiheitsgrad bei der Abgabe von Belohnungen sind Beförderungs- und Besoldungsvorschriften bei der öffentlichen Verwaltung. Bei bestimmten Dienstgraden richtet sich eine Karriere allein nach dem Dienstalter[1]. Auf einer 'Verfügungsberechtigung' über Einkommen und Aufstieg lassen sich damit keine Machtbeziehungen begründen.

Die Informationsbedingung hat hier den Effekt, daß Einschränkungen des Freiheitsgrades bei der Potentialsabgabe nur dann die Machtstärke verringern können, wenn ihre Existenz den Nachfragern bekannt ist. Sind sie darüber nicht informiert, dann ist ihnen eine unverminderte Machtstärke suggerierbar.

d. Reproduzierbarkeit und Substituierbarkeit der Potentiale

Die bisherigen Ausführungen gingen von statischen Marktbedingungen aus. In dynamischer Sicht ist denkbar, daß bei einer zu großen Macht des oder der Potentialsinhaber neue Anbieter auftreten: Monopolstellungen locken Konkurrenten an. Dies jedoch setzt voraus, daß die neuen Anbieter in der Lage sind, daß in Frage stehende Potential an Befriedigungsmöglichkeiten selbst in der gleichen Weise wie der ursprüng-

---

[1] Lauxmann (Kranke Hierarchie) 161

liche Anbieter zu erstellen oder, wenn dies nicht vollständig möglich sein sollte, es zumindest zu substituieren.

Vorbedingungen für eine solche Erstellung von Konkurrenzpotentialen sind:

1. die technischen Kenntnisse, wie gleiche oder ähnliche Potentiale erstellt werden

2. die Fähigkeit und die Bereitschaft eines möglichen zukünftigen Konkurrenten, die notwendigen Reproduktionsleistungen durchzuführen.

Diese Einflußgrößen sind vor allem bei Machtpositionen relevant, die auf Informations- oder Fähigkeitsmonopolen beruhen: ist bekannt, woher der Experte seine Engpaßinformationen bezieht, dann ist seine Machtstellung angreifbar.[1] Ist bekannt, auf welche Art und Weise der 'Ungewißheitsabsorbierer' das soziale System auf unvorhergesehene Umweltergebnisse reagieren läßt, dann läßt sich seine Engpaßfunktion beseitigen.

Ein praktisches Beispiel hierfür wäre die Analyse der Kreditwürdigkeitsprüfungsakte und -kriterien erfahrener Kreditprokuristen. Ist bekannt, nach welchen Kriterien vorgegangen wird, dann ist theoretisch die Kreditentscheidung programmierbar, die erfahrenen Kreditspezialisten damit ersetzlich und einer denk-

---

[1] Hickson/Hinings et al. (Intraorganizational Power) 221
Mechanic (Sources of Power) 591

baren Engpaß- und damit Machtstellung enthoben.

Die Information hat hinsichtlich der Reproduzierbarkeit nicht die 'Metabedeutung' wie bei den bisherigen Determinanten der Machtstärke. Eine Transparenz der Tatsache der Reproduzierbarkeit oder Substituierbarkeit ist nur auf der Basis einer Transparenz der Technologie, der Reproduktion bzw. Substitution möglich. Die Information bezieht sich damit quasi auf den 'Objektbereich' - dieser ist bereits oben dargestellt worden.

2. Macht in dynamischer Perspektive

Bei der bisherigen Darstellung der sozialen Macht war ausgegangen worden von einem gegenwärtig gegebenen, jeweils stärkeren Interaktionspotential auf der einen Seite der Austauschbeziehung und einem entsprechenden Anpassungs- bzw. Nichtanpassungsverhalten auf der anderen Seite. Die Macht war in statischer Sicht betrachtet worden ohne die Aspekte des Erwerbs, der Aktivierung und des Verlustes des Machtpotentials. Diese 'dynamischen, prozessualen' Aspekte der Macht sind Gegenstand der folgenden Ausführungen.

a. Der Erwerb von Machtpotentialen

Eine eingehende und spezifische Erörterung des Erwerbs von Machtpositionen wird nur unter Heranziehung der besonderen Anfangsbedingungen eines spezifischen Sozialkontextes möglich sein.
Allgemein läßt sich jedoch folgendes feststellen:

nach der Art des Erwerbs erscheint es sinnvoll, zwischen von außen übertragenem und selbst erworbenem Machtpotential zu unterscheiden.
Als von außen übertragen sollen Machtpotentiale gelten, sofern sie dem Machthaber von Personen oder Personengesamtheiten eingeräumt worden sind, die außerhalb der jeweils fokalen Interaktionsbeziehung stehen. Eine solche Übertragung kann möglicherweise selbst wiederum Gegenstand eines Austausches oder gar einer Machtausübung innerhalb einer anderen als der fokalen Interaktionsbeziehung sein.

Selbst erworben ist ein Machtpotential, wenn es der Verfügungsberechtigte aufgrund eigener Fähigkeiten oder Anstrengungen erlangt hat. Die eingangs erwähnten Typen der Expertenmacht sowie der Macht aufgrund der Fähigkeiten, Ungewißheiten zu absorbieren, wären hier anzusiedeln.

Oben war auf die Bedeutung der Perzeption für die Anerkennung und damit Wirksamkeit eines Machtpotentials hingewiesen worden: ein selbsterworbenes Macntpotential bedarf diesbezüglich einer gruppen- oder systemöffentlichen Fähigkeits- oder Überlegenheitsdokumentation, um von den potentiellen Nachfragern wahrgenommen zu werden.[1)]
Eine Reihe von erfolgreichen Überlegenheitsbeweisen führt zu einem entsprechenden 'Kredit', der widerum eine Zahl von Mißerfolgen zuläßt, ohne den spezifischen Status völlig zu untergraben.

[1)] Hartmann (Funktionale Autorität) 59

b. Die Aktivierung von Machtpotentialen

Nach dem Aspekt der Aktivierung von Machtpotentialen wird unterschieden zwischen aktueller und potentieller Macht.[1)]
Bei der aktuellen Macht ist regelmäßig eine direkte Aktivierung der Einflußmöglichkeiten erforderlich, bei der potentiellen Macht genügt lediglich die perzipierte Existenz der Machtpotentiale, um die Handlungsänderung herbeizuführen.
Der Begriff 'Existenz' erscheint in diesem Zusammenhang jedoch zumindest unpräzis, denn ein Machtpotential, das niemals aktiviert oder dessen Wirksamkeit niemals demonstriert wird, wird seinen Effekt auf die zu Beeinflussenden bald einbüßen.

Es ist offenbar lediglich ein zeitlicher Aspekt, der 'aktuelle' und 'potentielle' Macht unterscheidet. Während aktuelle Macht unmittelbar angewandt wird, wird die potentielle Macht in größeren Zeitabständen eingesetzt im Austausch gegen eine Reihe von Anpassungsverhaltensweisen über einen längeren Zeitabschnitt seitens des oder der zu Beeinflussenden. Ein praktisches Beispiel hierfür wäre die Beförderung eines Untergebenen als Belohnung für langjährige treue Dienste. Ein anderes Beispiel wäre die Degradierung eines Offiziers wegen permanenten Fehlverhaltens.

Die potentielle Macht wirkt augenscheinlich in der Weise, daß der Beherrschte die interaktionistische Reaktion des Machthabers antizipiert und entsprechend seine Verhaltensweisen in Erwartung einer in Aussicht stehenden Aktivierung des Potentials von vorn-

---

1) Zelger (Begriff 'Macht') 114

herein nach den Wünschen des Machthabers ausrichtet[1]. Zudem wird der Umfang der auf dem Spiele stehenden Belohnungen oder Bestrafungen den der aktuellen Macht um ein vielfaches übertreffen, um einen Austausch gegen permanentes Anpassungsverhalten zu rechtfertigen.

Unter der Perzeptionsperspektive bietet die aktuelle Macht keine Besonderheit. Da sie unmittelbar angewandt werden muß, werden diesbezügliche Fehlinformationen kaum lange Bestand haben können. Anders dagegen die potentielle Macht: hier erfolgt eine Aktivierung nur in größeren Zeitabständen, ein 'Machtbluff' hinsichtlich der Stärke oder gar der Existenz der Machtpotentiale aufgrund informationeller Manipulation wird damit möglich.

c. Der Verlust von Machtpotentialen

Belohnung und Bestrafung als allgemeinste Formen der Machtausübung unterscheiden sich nicht nur in der Wirkung ihrer unmittelbaren Anwendung im Machtausübungsprozess, auch ihre länger andauernde Handhabung führt zu spezifischen, höchst unterschiedlichen Reaktionen bei den Beherrschten:

> "Je öfter eine Person in jüngster Vergangenheit von einer anderen Person eine belohnende Aktivität erhielt, desto geringer wird für sie der Wert jeder weiteren Einheit jener Aktivität sein"[2]

Diese sog. Deprivations-Sättigungs-These der Inter-

---

[1] Carzo/Yanouzas (Formal Organizations) 187

aktionstheorie legt den Gedanken an eine Abnutzung des Machtpotentials im Zeitablauf nahe.

Schließlich zur Bestrafung:

> Je öfter jemand bestraft wird, desto höher wird die Wahrscheinlichkeit, eines Abbruchs der Interaktionsbeziehung[1)]

Hier erfolgt zwar keine Potentialsabnutzung im obigen Sinne - ein Abbruch der Interaktionsbeziehung seitens des Beherrschten wird jedoch kaum im Sinne des Machthabers sein, denn er selbst ist an einer Aufrechterhaltung des Austausches interessiert, um die von ihm gewünschten Aktivitäten erzielen zu können. Damit ergibt sich für beide Machttypen allgemein eine abnehmende Wirksamkeit der Machtpotentiale im Zeitablauf.[2)]

Am Rande sei erwähnt, daß die in der Praxis allgemein übliche Machtanwendungsstrategie des 'Zuckerbrot und Peitsche' in der unterschiedlichen Wirkungsweise von

---

2) Homans (Elementarformen menschlichen Verhaltens) 47
siehe auch
Diese (Psychology) 29 ff.
Malewski (Interaktion) 1o8

1) Sinngemäß Homans (Social Behavior) 58
French (Laboratory and Field Studies) 49 bestätigt diesen Effekt bei 'illegitimer Machtausübung'

2) siehe hierzu allgemein:
Graumann (Interaktion) 114o

Belohnung und Bestrafung im Zeitablauf möglicherweise ihre theoretische Untermauerung findet. In unserer Terminologie würde sie sich als ein mehr oder minder regelmäßiges Abwechseln von Belohnung und Bestrafung darstellen. Beginnt der Effekt einer Folge von Belohnungen degressiv zu werden, so wird das Einstreuen einiger Bestrafungen das Erwartungsniveau des Beherrschten entsprechend senken und der Verteilung von Belohnungen wieder eine größere Wirksamkeit verleihen. Führt demgegenüber eine Reihe von Bestrafungen dazu, daß der Beherrschte beginnt, sich mit dem Gedanken des Abbruchs der Interaktionsbeziehung zu befreunden, dann wird die Zuwendung einiger Belohnungen den Effekt haben, daß er die Austauschbeziehungen aufrechterhält.

Oben war deutlich geworden, daß sich für alle Machtpotentiale eine abnehmende Wirksamkeit im Zeitablauf ergibt. Diese Verminderung kann bis zur vollständigen Einbuße der Einflußmöglichkeiten führen. Damit wäre die Abnutzung im Zeitablauf eine Möglichkeit zum Verlust von Machtpotentialen.

Daneben sind für spezielle Machttypen andere Formen des Verlustes denkbar. Nach der Form des Erwerbs waren die Machtpotentiale oben unterschieden worden nach solchen, die 'von außen' übertragen worden waren und solchen, die auf eigenen Erwerb zurückgingen. Eine weitere Möglichkeit des Verlustes wäre beim übertragenen Potential entsprechend der Entzug durch die besagte 'externe Instanz'.

Auch beim selbsterworbenen Potential würde sich eine Verlustmöglichkeit an der Art des Erwerbs orientieren. Aufgebaut wird ein solches Potential durch einen sog. idiosynkratischen Kredit . Entsprechend erfolgt die Einbuße durch Abbau dieses Kredites, durch eine Reihe von gruppen- oder systemöffentlichen Mißerfolgsdokumentationen. Wenn der Experte mehrere Male versagt hat, verfügt er nicht länger über die bisherigen Einflußmöglichkeiten.

Der Informationsaspekt bietet hier vergleichsweise wenig Besonderheiten: Abnutzung im Zeitablauf und das Verspielen des Kredites werden kaum informationell manipulierbar sein.Allein die Wahrnehmung des Entzugs eines übertragenen Potentials ließe sich durch geschickte Informationssteuerung herauszögern.

II. Soziale Macht in Unternehmungen

Antezedentien der einzelnen Machttypen und ihre modifizierenden Variablen sowie der Steuerung ihrer Perzeption

Bereits oben war angeklungen: Macht ist ein relatives Phänomen, abhängig von den spezifischen Bedingungen des sozialen Systems, in dem sie dargestellt und erklärt werden soll.[1)]
Aufgrunddessen wird erst eine Explikation unter entsprechenden Anfangsbedingungen das oben dargestellte formale Konzept mit Erklärungs- und Prognosegehalt füllen. Erst dadurch erfahren die sehr allgemeinen Begriffe wie Bedürfnis, Bedarf, Befriedigungspotential,asymmetrische Austauschbeziehung, Dyade, Gruppe, System, Legitimität, Status und Perzeptionssteuerung ihre inhaltliche Verdeutlichung.

A. Das Unternehmen als produktives, informationsverarbeitendes soziales System mit kalkulativem Engagement und formaler Struktur

Organisationen sind zunächst nach Ulrich 'produktive soziale Systeme', [2)] soziale Systeme, die Leistungen irgendwelcher Art erbringen. Zur Erstellung dieser Leistungen sind Beschaffung und Verarbeitung von

---

1) Siehe vorn Seite 26, 41, 49
ähnlich:
Gibb (Principles) 2o8
Knickerbocker (Leadership) 26 f.

2) Ulrich (Unternehmung)

Informationen eine notwendige Voraussetzung.[1)]

Anläßlich der obigen Darstellung der Grundlagen sozialer Macht war die zentrale Bedeutung von Bedürfnissen, und zwar von individuellen, gruppen- und systemorientierten, deutlich geworden. Es liegt damit nahe, ein Kriterium zur weiteren Typisierung der Organisationen am Bedürfnisaspekt zu orientieren.

In empirischen Untersuchungen hat sich eine Unterteilung von Etzioni[2)] bewährt, die nach dem Kriterium der überwiegenden Motivation der Mitglieder zur Teilnahme in der Organisation folgende Typen unterscheidet:

- 1 - Organisationen mit entfremdetem Engagement; hier dominiert der zwangsweise Eintritt und entsprechend die Zwangskontrolle der Mitglieder durch das System (z.B. Gefängnisse, Zuchthäuser, Kriegsgefangenenlager, geschlossene Pflege- und Bewahrungsanstalten, Fürsorgeheime, Arbeitshäuser)

- 2 - Organisationen mit moralischem Engagement; hier überwiegt der Beitritt und entsprechend die Kontrolle durch Norm- und Wertsetzungen (z.B. ideologische - politische, erziehende und bildende und religiöse Organisationen)

- 3 - Organisationen mit kalkulativem Engagement; hier dominiert der Eintritt in Erwartung bestimmter Belohnungen und entsprechend eine Kontrolle durch Belohnung und Belohnungsentzug (z.B. Unter-

---

1) Ulrich (Unternehmung) 257
Weick (Social Psychology) 28

2) Etzioni (Complex Organisations) 1o
siehe auch Etzioni (Compliance) 124 f
Ähnlich: Blau/Scott (Formal Organizations) 4o

nehmen, private und öffentliche Administrationen).

Darüberhinaus weist die Organisation mit kalkulativem Engagement und damit Unternehmung eine charakteristische Strukturierung von Individuen und Gruppen auf.

Kennzeichnend für diese Strukturierung ist generell die Anordnung in Form einer formalen Hierarchie. Hierarchien sind 'Systeme aus mindestens zwei Rängen, die in einem Über- und Unterordnungsverhältnis stehen'.[1] Formal, formell oder gesatzt ist eine Struktur, wenn sie in Ausrichtung auf das sogen. Unternehmensziel bewußt und rational gestaltet sowie von der Unternehmensführung autorisiert wird. Als informal oder informell wird demgegenüber eine Struktur bezeichnet, wenn sie spontan aus individuellen Motiven und Erwartungen der Mitglieder entsteht.[2] Strukturen in homogenen Kleingruppen beispielsweise wärenin diesem Sinne als informal zu bezeichnen.

Insbesondere Irle hat die Klassifizierung struktureller Erscheinungsformen in dieser Dichotomie kritisiert.[3] Vorgeschlagen wird stattdessen die Vorstellung eines Kontinuums nach dem Kriterium des Handlungsspielraumes.[4]

---

1) Grün (Hierarchie) 677

2) Blau/Scott (Formal Organizations) 9, 83, 1oo
Grün (Informale Erscheinungen) und die dort angegebene Literatur
Likert (Human Organizations) 2o9
Simon (Administrative Behavior) 147
Stogdill (Leadership) 46
Ziegler (Informelle Organisation) 1o94 f. und die dort angegebene Literatur

3) Irle (Soziale Systeme) 72

4) Ziegler (Informale Organisation) 11oo

Entsprechend ergibt sich folgender Zusammenhang: je mehr Handlungsspielraum den Aktionsträgern im Rahmen der gesatzten Ordnung belassen wird, desto mehr informale Erscheinungen sind zu gewärtigen. An der damit unpräzisen Unterscheidung zwischen formal und informal orientieren sich jedoch nahezu ausnahmslos die empirischen Untersuchungen zu diesem Problem. Eine Übernahme solcher Befunde erfolgt damit unter entsprechenden Vorbehalten.

Im Übergang von der verhaltenswissenschaftlichen zur betriebswirtschaftlichen Terminologie sei das uns im folgenden beschäftigende Erkenntnisobjekt in dieser Weise definiert:

> Ein Unternehmen ist ein produktives, informationsverarbeitendes soziales System mit kalkulativem Engagement der Mitglieder und formaler Struktur.

Eine Reihe von Fachvertretern weist darüberhinaus auf die Offenheit des sozialen Systems Unternehmung hin, auf seinen stofflich-energetischen und informationellen Austausch mit der System-Umwelt.[1] Da der Blickwinkel der Themenstellung jedoch auf die Machtverteilung innerhalb des Systems gerichtet ist, kann hier auf die Berücksichtigung des Offenheits-Aspekt

Lediglich die Ungewißheitsabsorption richtet sich zum Teil auf unvorhergesehene Umwelt-Rahmendaten. Da dieser Kontakt sich aber allein auf eine Reaktion auf Einflüsse aus der System-Umwelt bezieht und nicht einen interaktionistischen Austausch mit ihr beinhaltet, erscheint die Ausklammerung des Offenheits-Aspektes gerechtfertigt.[2]

---

[1] Alewell/Bleicher/Hahn (Systemkonzept) 219
Grochla (Unternehmungsorganisation) 18, 76
Heinen (Zielsystem) 195
Katz/Kahn (Social Psychology) 26, 150, 452
Kirsch (Entscheidungsprozesse)
Ulrich (Unternehmung) 112

B. Die Bedürfnis- und Motivkonstellation in Unternehmen

Die oben vorgenommene Eingrenzung auf ein Segment menschlichen Verhaltens entbindet von der Verpflichtung, umfassende und tiefgründige Ausführungen über menschliche Bedürfnisse und Motivationen schlechthin zu machen. Die folgenden Ausführungen sind eine Zusammenfassung einschlägiger empirischer Untersuchungen zu Motivkonstellationen in Unternehmen.

In seiner grundlegenden Studie unterscheidet Maslow fünf allgemeine Bedürfnisse, die er nach dem Kriterium zunehmender Höherentwicklung anordnet:[1)]

physiological needs

safety needs

belongingness and love needs

esteem needs

need for self-actualization

Hierauf aufbauend hat eine Reihe von Empirikern Hierarchien konzipiert, die sich speziell auf Motivationen richten, die Arbeitnehmer in Unternehmen an ihrer Arbeit orientieren, und deren Befriedigung bei ihnen eine Arbeitszufriedenheit hervorruft.
Es wird bei den Untersuchungen unterschieden zwischen Bedürfnissen (needs) und Anreizen (incentives), wobei Anreize die spezifischen Objekte und Verhalten sind,

---

2) Zur interorganisationellen Machtproblematik siehe Zald (Political Economy) 221 ff.

1) Maslow (Motivation) 35

die zur Befriedigung der Bedürfnisse führen.

Porter unterscheidet 15 verschiedene need-Kategorien:[1)]

I. Security needs

1. The feeling of security in my management position

II. Social needs

2. The opportunity in my management position to give help to other people

3. The opportunity to develop close friendships in my management position

III. Esteem needs

4. The feeling of self-esteem a person gets from being in my management position

5. The prestige of my management position inside the company (that is, the regard received from others in the company)

6. The prestige of my management position outside the company (that is, the regard received from others not in the company)

IV. Autonomy needs

7. The authority connected with my management position

8. The opportunity for independent thought and action in my management position

9. The opportunity in my management position for participation in the setting of goals

10. The opportunity in my management position for participation in the determination of methods and procedures

---

1) Porter (Study of satisfactions) 1 ff.
Porter (Job attitudes I) 375 ff.
Porter (Job attitudes II) 141 ff.

V. Self-actualization needs

11. The opportunity for personal growth and development in my management position
12. The feeling of self-fulfillment a person gets from being in my management position
(that is, the feeling of being able to use one's unique capabilities and realize one's potentialities)
13. The feeling of worthwhile accomplishment in my management position

Items specific to two or more need categories

14. The pay for my management position
15. The feeling of being-in-the-know in my management position

---

Neben tiefgründigen Ausführungen über die motivationspsychologischen Grundlagen der Arbeitszufriedenheit unterscheidet Vroom (Work and Motivation) 172:

Geld, Anerkennung durch Vorgesetzte, hohe Wahrscheinlichkeit des Aufstiegs, dichte Interaktionen mit Mitarbeitern, Mitentscheidungsgelegenheit

Blum/Russ (Study of Attitudes) 438 ff. haben folgende Reihe von Motiven ermittelt:

Advancement, security, salary, supervisor, hours of work

Morse (Satisfactions) nennt vier Indices für Arbeitszufriedenheit:

content of the job, identification with the job, financial and job status satisfaction, pride and group performance

Jurgensen (Selected factors) 553 ff. ermittelte folgende Hierarchie:

Security, Advancement, Type of work, Company, Coworkers, Pay, Supervisor, Hours, Working conditions, Benefits

In ihrer sog. 'Two-Factor-Theory' unterteilen Herzberg, Mausner und Snydermann die Arbeitsanreize in 'satisfiers' and 'dissatisfiers':[1)]

satisfiers	dissatisfiers
achievement	company policy and administration
recognition	supervision - technical
work itself	salary
responsibility	interpersonal relations-supervision
advancement	working conditions

wobei den satisfiers eine intrinsische, den dissatisfiers eine extrinsische Basis zugesprochen wird. Siehe hierzu auch die Weiterentwicklung von Centers, Bugental, Wernimont und Friedländer, die demgegenüber

---

Stagners Studie (Psychological aspects) 1 ff. ergab folgende Ergebnisse:
a steady job, pay rate, a chance to get ahead,
a square boss, working on the job you prefer
credit for the job you do,
vacations and holidays,
friendly working companions,
medical and health facilities pension,

In einer Untersuchung über die Berufsmotivationen von Studenten erhielten Dudycha/Naylor (Effect of Variations) 583-604 folgende Ergebnisse:
1. Pay
2. Opportunity for growth and advancement
3. Security
4. Fellow
5. Working conditions
6. Supervisor-employee relations

1) Herzberg/Hausner/Snyderman (Motivation) 481

drei Faktorenbündel isolieren:[1)]

1. soziale und technische Arbeitsbedingungen
2. intrinsische Selbstverwirklichung
3. Anerkennung durch Beförderung

Eine sehr umfangreiche Untersuchung von Herzberg, Mausner, Peterson und Capwell schließlich ergibt folgende Hierarchie von Bedürfnissen, dargestellt in der Reihenfolge ihrer Bedeutung:[2)]

---

1) siehe hierzu:
Centers/Bugental (Intrinsic and Extrinsic Job Motivations) 193 ff.
Ewen (Some Determinants) 161 ff.
Friedlander (Motivations) 143 ff.
Friedlander (Underlying Sources) 246 ff.
Tiffin/Mc Cormick (Industrial Psychology) 339 ff.
Vroom (Ego-Involvement) 159 ff.
Wernimont (Intrinsic and Extrinsic Factors) 41 ff.

2) Herzberg/Mausner/Peterson/Capwell (Job attitudes)
siehe des weiteren zur Frage der Motivkonstellation:
Campbell/Dunette et al. (Managerial Behavior) 34o ff.
Galbraith/Cummings (Empirical Investigation) 2o2
Golembiewski (Organizing Men and Power) 24 mit einer besonderen Betonung auf dem Bedürfnis nach Macht
Herzberg (Motivation-Hygiene Concept) 3 ff.
House/Wigdor (Herzberg's Dual-Factor Theory) 369 f.
Katz (Motivational basis) 57o ff.
Katz (Managing Conflict) 1o6, er unterscheidet: Status, Prestige, Monetary Return und Power
Mace (Human Motivations) 2 nennt: achievement, power, status
Mc Clelland (Achievement motive) 168
Morse (Satisfactions) 79 zur Unternehmensidentifikation
Mulder (Power Variable) 242, 257 "The exercise of power leads to satisfaction"
Siehe ebenso Pfiffner/Sherwood (Administrative Organization) 123
Roy (Work Satisfaction) 5o7
Scott (Attitudes, Motives and Behaviors) 97 mit kongruenten Ergebnissen

Security
Interest (from intrinsic aspects of jobs)
Opportunity for advancement
Appreciation (from supervisors)
Company and management
Intrinsic aspects of job (excluding ease)
Wages
Supervision
Social aspects of job
Working conditions (excluding hours)
Communication
Hours (from working conditions)
Ease (from intrinsic aspects of job)
Benefits

Auf eine kritische Würdigung dieser einzelnen empirischen Studien soll hier bewußt verzichtet werden. Differenzen zwischen den einzelnen Untersuchungen ergeben sich im großen und ganzen nur hinsichtlich der Gewichtung der einzelnen Bedürfnisse sowie durch Überschneidungen innerhalb der einzelnen Fragestellungen.

Damit wird eines deutlich: eine Zusammenfassung der einzelnen Forschungsergebnisse zeigt, daß die Bedürfnisse und Motive der Mitarbeiter in Unternehmen sich auf einige wenige in fast allen Untersuchungen wiederkehrende Bedürfnisfelder konzentrieren. Es sind dies

---

Troland (Fundamentals) 452 erwähnt; Geld, Erfolg und hohen Status
Zalesnik/Christensen/Roethlisberger (Motivation Productivity) 54 f.
Zander/Cohen/Stotland (Power) 33

folgende:

Einkommen

Arbeitsbedingungen

Aufstieg

Sicherheit

Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen

Beziehungen zu Arbeitskollegen

Identifikation mit Vorgesetzten, Kollegen und der Gesamtunternehmung

Selbstverwirklichung

Möglichkeit zu freiem Handeln und zur Einflußnahme bzw. Entscheidung

Das Bemühen um analytische Überschneidungsfreiheit muß scheitern an der generellen Interdependenz nahezu aller psychologischen und sozial-psychologischen Phänomene; für unsere Absichten ist die obige Typisierung hinreichend.

Diese Bedürfnisfelder haben einen zentralen Standort in einer Theorie der sozialen Macht in der Unternehmung. Aus diesem Grunde erscheint es notwendig, sie in der Terminologie des oben konzipierten allgemeinen Bezugsrahmens sowie in Kategorien der Unternehmens- und Personalführung näher zu explizieren.

Einkommen umfaßt die Gesamtheit aller geldlichen Zuwendungen und sonstiger materieller Vorteile und Vergünstigungen, die der Arbeitnehmer vom Unternehmen erhält.

Arbeitsbedingungen sind die äußerlichen Rahmendaten, unter denen der Mitarbeiter seine Leistungen zu erstellen hat, wie Arbeitszeit, Urlaubstage und Ausstattung des Arbeitsplatzes.

Aufstieg bedeutet in der bisher verwandten Terminologie die Erlangung eines höheren ascribed status in der Personalhierarchie der Unternehmung[1].

Sicherheit ist mit Blum-Naylor[2] weiter zu differenzieren in ökonomische und soziale Sicherheit. Ökonomische Sicherheit bedeutet die unangreifbare Bewahrung eines einmal erreichten Einkommens-Besitzstandes, soziale Sicherheit ist der Schutz vor dem Verlust eines erlangten Status.

Zusammenarbeit mit Vorgesetzten. Dieser Aspekt bezieht sich darauf, inwieweit die Interaktionen mit Vorgesetzten als angenehm - belohnend - empfunden werden. Ein solcher Belohnungseffekt hängt - wie oben bereits ausführlich dargestellt - von dem jeweiligen individuellen Erwartungsniveau ab, und ist damit eine relative Größe. Anhand der oben zitierten empirischen Untersuchungen zu den Bedürfniskonstellationen jedoch ergibt sich allgemein, daß eine sehr enge Überwachung durch Vorgesetzte als unangenehm empfunden wird. Darüberhinaus wird als wichtig angesehen, in welchem Umfang der Untergebene bei seinen Vorgesetzten Anerkennung für seine geleistete Arbeit findet.

Von dieser 'Zusammenarbeit mit Vorgesetzten' hängt es nun wiederum ab, in welchem Ausmaß die Bedürf-

---

[1] Gardner/Moore (Status and Status Hierarchies) 195 bezeichnen das Streben nach Status und Statussymbolen sogar als die wichtigste Motivation

nisse 'Einkommen', 'Aufstieg', 'Arbeitsbedingungen' und 'Sicherheit' befriedigt werden.

Beziehungen zu Arbeitskollegen. Auch hier ist der Belohnungseffekt der Interaktionen dafür entscheidend, in welchem Maße das einzelne Individuum die Beziehungen zu gleichrangigen Mitarbeitern als angenehm empfindet. Die Gegenstände der Austauschbeziehungen sind hier: Einhaltung der Gruppennormen zur Gewährleistung eines Gruppenzusammenhalts, Leistung von Beiträgen zur Bewältigung der Aufgabe der Abteilung, Bereitschaft, sich für seine Kollegen gegenüber gruppenexternen Stellen einzusetzen. Das Ergebnis dieser Interaktionsprozesse wird seinen Niederschlag darin finden, welche Anerkennung - hier achieved status - dem einzelnen Mitarbeiter seitens seiner Kollegen innerhalb des Abteilungs- oder Gruppenkontextes zugestanden wird.

Auch und nicht zuletzt von dieser Anerkennung durch Arbeitskollegen wird es mit abhängen, in welchem Maße der Mitarbeiter in der Unternehmung einen weiteren Aufstieg mit allen damit verbundenen Belohnungen finden wird.

Identifikation mit Vorgesetzten, Gruppen und der Gesamtunternehmung. Identifikation ist allgemein das 'eins sein wollen' oder das gegenüber Dritten 'als eins gelten' mit bestimmten Individuen oder Individuengesamtheiten. Wesentlich für eine Identifika-

---

in Organisationen

2) Blum/Naylor (Industrial Psychology) 379

tion ist die Angesehenheit, der 'Status' des Identifikationsobjektes.
Derartige mögliche Identifikationsobjekte in Unternehmen sind die jeweiligen Vorgesetzten, "Teams" oder die Gesamtunternehmung, sofern diese eine hohe Wertschätzung genießen in den sozialen Bezugsgruppen oder in dem Bezugssystem, das den Identifizierenden relevant erscheint.

Selbstverwirklichung betrifft die Möglichkeit und Gelegenheit, die individuellen Begabungen und Fähigkeiten im Rahmen der beruflichen Arbeit erfolgreich entfalten zu können - daran Selbstbestätigung zu gewinnen. Dies Bedürfnis wendet sich vor allem gegen Aufgaben, die die persönlichen Befähigungen nur zum Teil in Anspruch nehmen, sowie gegen Behinderungen bei der erfolgreichen Arbeit.
Generell wird davon auszugehen sein, daß mit steigender Stufe innerhalb der Hierarchie die Chancen einer Selbstverwirklichung zunehmen.

Erfolg oder erfolgreiche Arbeit ist selbst wiederum eine Voraussetzung für ein gutes Verhältnis zu Vorgesetzten und Gleichrangigen, zu Aufstieg, höherem Einkommen, angenehmen Arbeitsbedingungen, Sicherheit der Position, Unabhängigkeit und Einfluß.

Möglichkeit zu freiem Handeln und zur Einflußnahme bzw. Entscheidung. Hier wird der oben unterstellte Anreiz-Eigenwert der Macht bestätigt.

Möglichkeit zum freien Handeln bedeutet nichts anderes als die eigene Unabhängigkeit, Freiheit von den

Machtausübungen anderer. Die Möglichkeit zur Einflußnahme bzw. Entscheidung ist nach unserer bisherigen Diktion die Verfügung über eigene Machtpotentiale.

Macht war oben dargestellt worden als allgemeines Mittel zur Herbeiführung von Bedürfnisbefriedigungen - damit sind Unabhängigkeit und Verfügung über Machtpotentiale Aspekte, die alle anderen Bedürfnisse tangieren.

Um nun die logische Verknüpfung mit dem oben entworfenen Machtkonzept weiter zu verstärken, sollen diese Bedürfnisfelder den einzelnen konstitutiven Machtformen zugeordnet werden.

Das Bedürfnisfeld 'Einkommen' ist in Unternehmen Gegenstand verschiedener Formen von Interaktionsbeziehungen. Bei unteren Einkommensschichten stehen sich im einem bilateralen Monopol Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen gegenüber, die in ihrem Bezugsrahmen über einzelne Unternehmen hinausgehen - dieser Aspekt soll daher in der folgenden Betrachtung vernachlässigt werden.
Bei mittleren und höheren Einkommen ist der jeweils Untergebene in der Festsetzung seiner Einkünfte mit nur einer einzelnen Person oder mit einem mehr oder minder großen Entscheidungskollegium konfrontiert. Entscheidend wird jedoch auch im letzteren Falle sein, wie 'stark' sich der Vorgesetzte für 'seinen' Untergebenen macht; zudem kennt er den Kandidaten am besten und kann entsprechende Auskünfte geben.
Insofern ist die Entscheidung über Einkommen Gegenstand gruppenorientierter wie dyadischer Interaktionsbeziehungen; der Anteil der letzteren dürfte überwiegen.

Gleiches gilt für die Bedürfnisse 'Arbeitsbedingungen' (sofern diese nicht Gegenstand allgemeingültiger, genereller Regeln sind), 'Aufstieg', das Bedürfnis-

Teilfeld 'ökonomische Sicherheit', sowie für die 'Zusammenarbeit mit Vorgesetzten'.

Die Thematik der Befriedigung dieser Bedürfnisse wird im Folgenden unter dem Stichwort 'Machtbeziehungen in der Dyade' abgehandelt. Hinsichtlich möglicher Gruppenaspekte gelten die Ausführungen zu 'Machtbeziehungen in der Gruppe' sinngemäß.

Eindeutig gruppenorientiert sind die 'Beziehungen zu Arbeitskollegen' und die 'soziale Sicherheit'.

Sowohl Dyade, Gruppe als auch System tangieren die Bedürfnisse 'Identifikation mit Vorgesetzten, Gruppen und Gesamtunternehmen' sowie die 'Selbstverwirklichung'. Da sowohl Motive als auch Befriedigungspotentiale je nach Interaktionskontext völlig verschieden sind, erscheint eine entsprechende Aufspaltung nach dem obigen allgemeinen Konzept angezeigt.

Den weitesten Bezug hat verständlicherweise das Bedürfnisfeld 'Möglichkeit zum freien Handeln und zur Einflußnahme bzw. Entscheidung'. Es tangiert bekanntermaßen Dyade, Gruppe und System unter modifizierendem Einfluß von Status und Legitimität sowie die Perzeptionssteuerung.

Da diese Aspekte als Freiheit von und Möglichkeit zu Machtausübungen jedoch selbst Gegenstand der folgenden Ausführungen sind, wäre eine erneute Behandlung lediglich eine Wiederholung.

C. Erscheinungsformen sozialer Macht in Unternehmen

Unter der oben vorgenommenen Eingrenzung auf produktive, informationsverarbeitende soziale Systeme mit kalkulativen Engagement und formaler Struktur soll im folgenden das allgemeine Machtkonzept mit seinen verschiedenen Perspektiven expliziert werden.

Dies allgemeine Konzept wies folgende Systematik auf:

1. Dyadisch orientierte Machtpotentiale
2. Gruppenorientierte Machtpotentiale
3. Systemorientierte Machtpotentiale

mit ihren modifizierenden Kovariablen

1. Status
2. Legitimität

sowie den allumfassenden Aspekt

Steuerung der Perzeption der Machtbeziehung

Die sich hieraus ergebenden Machttypen werden unter Einbeziehung der oben diskutierten 'Perspektiven' nach folgendem Aufriß dargestellt:

1. Erscheinungsform
2. Dynamische Perspektive
   - α. Erwerb
   - β. Aktivierung
   - γ. Verlust

3. Stärke des Machtpotentials

   α. Angebot und Nachfrage am 'Interaktionsmarkt'

   β. Koalitionsbildung der Marktparteien

   γ. Reglementierung der Potentialsaktivierung

   δ. Reproduzierbarkeit oder Substituierbarkeit der Potentiale

Auf die modifizierenden Kovariablen Status, Legitimität sowie auf die Perzeptionssteuerung wird außerdem gesondert eingegangen, sofern allgemeine, alle Machttypen in gleicher Weise betreffende Folgerungen gelten.

1. Konstitutive Machtbeziehungen in Unternehmen

a. Dyadische Machtpotentiale: Verfügung über

   (1) Einkommen

((1)) Erscheinungsform

Erscheinungsform der am Einkommen orientierten Machtbeziehungen in Unternehmen ist folgende: Macht hat derjenige, der über die Möglichkeit verfügt, Haupt- und Nebeneinkünfte anderer Mitarbeiter zu kontrollieren, speziell: wer über Höhe des Grundgehaltes und die Zuwendung bzw. den Entzug von Nebeneinnahmen sowie anderer materieller Vorteile und Vergünstigungen verfügt. Machthaber werden in diesem Fall je nach der Kompetenzverteilung einer oder einiger aus der Reihe der Vorgesetzten oder ein hiermit speziell befaßter Personalchef sein. Die Kosten der Anwendung dieses Potentials für die Unternehmung belaufen sich selbst-

redend auf die Höhe der vergüteten Geldbeträge sowie generell die Kosten der Verwaltung - dies gilt entsprechend allgemein für alle übrigen Befriedigungspotentiale.

((2)) - Dynamische Perspektive

In dynamischer Perspektive ergibt sich folgendes Bild:

α. - Erwerb

Der Erwerb der Entscheidungsmöglichkeit über die Bemessung der Einkünfte und Vergünstigungen erfolgt in Unternehmen durch Übertragung von außen, per Satzung oder im Zuge einer Delegation vom Kompetenzen. Sie sind regelmäßig an bestimmte organisatorische Stellen gebunden.

β. - Aktivierung

Die Aktivierung der Potentiale ist höchst unterschiedlich je nach dem Typ der Zuwendungen. Die Bestimmung über die Höhe des Grundeinkommens hat den Charakter potentieller Macht: Entscheidungen hierüber werden in größeren Zeitabständen getroffen und beziehen sich regelmäßig auf größere Beträge. Der Einsatz des Potentials erfolgt entsprechend im Austausch gegen eine größere Anzahl von Verhaltensweisen, die über einen längeren Zeitraum hinweg den Absichten des Machthabers angepaßt sind.

Bei den Nebeneinkünften und sonstigen Vergünstigungen in kleinerem Umfang handelt es sich dagegen um 'aktuelle Macht', die unmittelbar und kurzfristig eingesetzt wird. Sie wird eine zwischenzeitliche 'Feineinstellung' des Anpassungsverhaltens erlauben. Whyte unterscheidet entsprechend zwischen micro-interactions und macro-interactions.[1)]

[1)] Whyte (Interaction Approach) 176

γ. - Verlust

Der Verlust dieser am Einkommen orientierten Potentiale entspricht der Form des Erwerbs. Da die Übertragung der Verfügungsmacht von außen durch eine externe Instanz erfolgt ist, liegt auch der Entzug in der Kompetenz dieses außerhalb der fokalen Interaktionsbeziehung stehenden Entscheidungsträgers.
Ein Abbau der Wirksamkeit des Potentials durch zu häufigen Einsatz erscheint bei der zentralen Bedeutung des Geldes als allgemeinstes Tauschmittel wenig wahrscheinlich.

((3)) Stärke des Machtpotentials

α.-Angebot und Nachfrage am 'Interaktionsmarkt'

Die Stärke des Machtpotentials wird zunächst davon abhängen, wieviele Verfügungsberechtigte über Einkommenszuwendungspotentiale den Nachfragern gegenüberstehen, und wie wertvoll andererseits deren Tauschpotentiale sind. Sind Unternehmen bereit, für die jeweiligen Gegenleistungen hohe Einkommen zu bezahlen, so wird der Wert der daran orientierten Verfügungsmöglichkeiten gering sein. Ist dagegen der 'Markt der Gegenleistungen' 'übersättigt', so ist die Macht der Einkommensverteiler entsprechend hoch. Selbstredend ist dieser Aspekt der Machtstärke nur unter Heranziehung unternehmensexterner Arbeitsmarktverhältnisse sinnvoll zu betrachten.

β. - Koalitionsbildung der Marktparteien

Durch Koalitionsbildung auf beiden Seiten der Austauschbeziehungen sind diese 'Markt-Macht-Verhältnisse' veränderbar. Treten beispielsweise alle Einkommensnachfrager in einen Streik zur Verweigerung ihrer Tauschaktivitäten, dann ist die Macht der Einkommensanbieter reduziert. Treffen auf der anderen Seite alle Einkommensanbieter eine Absprache, ihre Be-

lohnungen nur gegen ein bestimmtes Ausmaß an Anpassungsverhalten zu gewähren, dann befinden sich die ihnen isoliert gegenüberstehenden Nachfragen in entsprechend noch stärkerer Abhängigkeit.

Koalitionen zwischen Trägern verschiedener Potentiale sollen im folgenden nur dann dargestellt werden, sofern sie geeignet sind, im Rahmen der Machtkonstellation der Unternehmung neue Gewichte entstehen zu lassen.

γ. - Reglementierung der Potentialsaktivierung

Gibt es darüberhinaus Regeln, nach denen die Einkommensanbieter ihre Zuwendungen festzusetzen haben, dann ist ihr Freiheitsgrad der Potentialsabgabe und damit ihre Machtstärke eingeschränkt. Von den Tarifpartnern ausgehandelte Tarifverträge für Arbeiter und Angestellte auf den unteren Ebenen der Hierarchie sind Beispiele für derartige Regelungen.
Ein entsprechendes Beispiel für mittlere und höhere Angestellte ist das sog. Anciennitätsprinzip: der jeweils Dienstälteste erhält das höchste Einkommen, bzw. das Einkommen richtet sich nach dem Dienstalter. Dieses Prinzip kann verhindern, daß offenkundig leistungsfähigere, jüngere Mitarbeiter mit höheren Einkünften belohnt werden. Zugleich schränkt es die Möglichkeit der Einkommensanbieter ein, die Einkommensnachfrager in ihrem Sinne zu beeinflussen.[1)]

[1)] Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 7o

δ -Reproduzierbarkeit oder Substituierbarkeit der Potentiale

Eine Reproduzierbarkeit und Substituierbarkeit eines Machtpotentials zur Zumessung von Einkommen erscheint bei der spezifischen Bedeutung des Geldes wenig wahrscheinlich.

Schließlich bleibt noch darauf hinzuweisen, daß die Wirksamkeit der Machtstärkendeterminanten nur dann gegeben ist, wenn sie vom Potentialsnachfrager entsprechend perzipiert werden.

(2) Aufstieg und Arbeitsbedingungen

((1)) Erscheinungsform

'Aufstieg' und 'Arbeitsbedingungen' sollen zusammen behandelt werden: Aufstieg in höhere Positionen ist in soziologischer Terminologie zunächst Erhöhung des ascribed status innerhalb des Schichtungssystems der Unternehmung. Arbeitsbedingungen sind der Oberbegriff für: Arbeitszeiten, Urlaubstage, morgendliche Anfangszeiten, technische Ausstattung des Arbeitsplatzes wie Raumgröße, Zahl der Sekretärinnen, Größe und Material des Schreibtisches sowie der anderen Einrichtungsgegenstände, Reichweite des Telefons, eigener Fahrstuhl usw.[1] Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht sind dies Statussymbole. Wegen dieses Bezugs auf dasselbe Phänomen erscheint die Zusammenfassung von 'Aufstieg' und 'Arbeitsbedingungen' sinnvoll.
Ein bestimmter Status dokumentiert sich in einer Reihe von Statussymbolen.[2]

---

[1] Siehe hierzu Bass (Leadership) 267 und das dort zitierte Chart der Statussymbole der Monsanto -Chemical Company-
Siehe auch Homans (Elementarformen sozialen Verhaltens) 21o: "Alles, was an einem Menschen wahrgenommen werden kann, kann zu einem Statusfaktor werden".

[2] Gardner/Moore (Status) 193

Dies schließt jedoch nicht aus, daß bestimmte Statussymbole und Privilegien auch ohne den in der Regel dazugehörigen formalen Status zuerteilt werden.

Die Verfügungsberechtigung über den Aufstieg in der Unternehmung liegt gewöhnlich beim unmittelbaren Vorgesetzten. Sollte die Entscheidung selbst auf einer höheren hierarchischen Ebene fallen, dann verbleibt dem direkten Vorgesetzten in Form der Personalbeurteilung (rating power)[1] ein wesentlicher Einfluß auf diese Entscheidung.
Die Entscheidungsmöglichkeit über die Festlegung der Arbeitsbedingungen und damit die Gewährung von Statussymbolen liegt fast ausschließlich beim unmittelbaren Vorgesetzten.[2]

Eine rein formale Statuserhöhung (Titelverleihung) ohne entsprechende Ausstattung mit Statussymbolen verursacht der Unternehmung keinerlei geldlichen Aufwand. Dies mag ein Grund für die zum Teil sehr tiefe Statusdifferenzierung in Unternehmen ohne vergleichbare Untergliederung nach Aufgaben und Einkommen sein.
Belohnungen in Form von günstigen Arbeitsbedingungen jedoch können ohne Zweifel der Unternehmung Kosten verursachen: beispielsweise die repräsentative Ausstattung von Büros,die großzügige Handhabung von Arbeitszeiten und Spesenabrechnungen.

((2)) Dynamische Perspektive

α. - Erwerb

Der Erwerb der Verfügungsberechtigung sowohl über beruflichen Aufstieg wie über die Ausstattung mit Statussymbolen erfolgt durch Zuteilung von seiten einer Stelle außerhalb der fokalen Interaktions-

---

1) Blau (Dynamics) 173

2) Newcomb/Turner/Converse (Leadership) 33o

beziehung, durch Satzung oder Delegation.
In der Regel jedoch werden derartige Kompetenzen mit der organisatorischen Stelle verbunden sein, die der Verfügungsberechtigte innerhalb der Hierarchie innehat.

β.- Aktivierung

Bei der rein formalen Statuserhöhung wird aufgrund deren Bedeutung sowie der begrenzten Menge der verfügbaren Stufen eine Aktivierung als potentielle Macht in größeren Zeitabständen und im Austausch gegen einen längeren Zeitraum angepaßten Verhaltens erfolgen. Die Zuteilung oder der Entzug von vergleichsweise unbedeutenderen Statussymbolen hingegen erfolgt unmittelbar zur Sanktionierung einzelner oder kleinerer Bündel von Verhaltensweisen; dies ist damit aktuelle Macht.

γ.- Verlust

Der Verlust erfolgt dem Erwerb entsprechend durch Entzug 'von außen' oder durch Entfernung aus der Position, an die die Verfügungsberechtigungen gekoppelt sind.

((3)) Stärke des Machtpotentials

α.- Angebot und Nachfrage am Interaktionsmarkt

Die Stärke des an der rein formalen Statuszuteilung orientierten Machtpotentials richtet sich wie beim Einkommen zunächst nach den Angebots- und Nachfrageverhältnissen des Status wie der Tauschpotentiale. Auch hier sind somit unternehmensexterne Arbeitsmarktverhältnisse zu berücksichtigen.
Bei der weit subtileren Machtausübung durch Zuteilung, Verweigerung oder Entzug von Statussymbolen sind die "Marktverhältnisse" auf den unternehmensinternen Bereich beschränkt und bestimmen sich allein aus den hier gegebenen Angebots- und Nachfragebedingungen.

β - Koalitionsbildung der Marktparteien

Eine Kartellbildung seitens der Anbieter von Status scheint nur unter den Bedingungen sinnvoll, daß zur gleichen Zeit mehrere gleichwertige Rangstufen innerhalb einer Unternehmung oder vergleichbare Positionen in verschiedenen Unternehmen angeboten werden. Bezogen auf ein Unternehmen sind Statusanbieter in der Regel Monopolisten.
Anders auf der Nachfrageseite: Denkbar sind Absprachen der Aufstiegsbewerber hinsichtlich des "Verkaufswertes" ihrer Tauschpotentiale - in diesem Falle des Anpassungsverhaltens -, das sie bereit sind, für den Aufstieg zu investieren. Eine derartige Absprache ist offensichtlich geeignet, die Machtstärke eines Aufstiegsanbieters einzuschränken. Gleiches gilt für die Festlegung von Arbeitsbedingungen und damit die Vergabe von Statussymbolen. Praktiker berichten über Streiks von Arbeitern zur Durchsetzung gleicher Arbeitsbedingungen für alle, zur Beseitigung einer diesbezüglich wahrgenommenen Diskriminierung.

γ - Reglementierung der Potentialsaktivierung

Eine Reglementierung der Potentialsaktivierung scheint in der Praxis eine häufig vorkommende Erscheinung bei der Vergabe von ascribed status zu sein. Speziell in der öffentlichen Verwaltung sind die einzelnen Laufbahnen an bestimmte Ausbildungsvoraussetzungen geknüpft, und Beförderungen innerhalb der Laufbahnen in gewissen Grenzen an die Erreichung von Dienstaltersstufen gebunden.[1] Im Zuge der derzeit allgemein geforderten stärkeren Betonung des sog. Leistungsprinzips würde den Verfügungsberechtigten über Positionen und positionellen Aufstieg ein größerer Freiheitsraum und damit eine stärkere Machtstellung eingeräumt.

---

[1] Siehe hierzu Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 63, 63, 7o

Im Wirtschaftsleben ist dagegen traditionell das Leistungsprinzip dominant. Daneben standen jedoch seit jeher unkodifizierte Regeln, die bestimmte Positionen oder Laufbahnen nur für Absolventen bestimmter "Schulen" und die Inhaber bestimmter akademischer Grade offenhielten.
Der Freiheitsgrad bei der Vergabe von Statussymbolen ist in der Praxis insofern oft eingeschränkt, als an die einzelnen Statusstufen jeweils ganz spezielle Bündel von Statussymbolen gekoppelt sind.[1)]

- Reproduzierbarkeit oder Substituierbarkeit der Potentiale

Bei der Bedeutung des Status in geschichteten Sozialsystemen wie der Unternehmung erscheint eine Reproduzierbarkeit und Substituierbarkeit kaum denkbar. Innerhalb der beträchtlichen Bandbreite verschiedener Statussymbole hingegen ist eine Substitution durchaus möglich.

(3) Sicherheit

Die bisherigen Anreize 'Einkommen', 'Aufstieg' und 'Arbeitsbedingungen' hatten einen impliziten Maximierungsaspekt. - Trotz der generellen Tendenz zu abnehmenden Befriedigungszuwächsen in der Interaktionstheorie sind die Bedarfe an Geld und Status und entsprechenden Statussymbolen kaum vollständig zu befriedigen. Anders dagegen beim Sicherheitsbedürfnis: hier geht es um die Aufrechterhaltung bzw. 'Festschreibung' eines einmal erreichten Besitzstandes. Interaktionstheoretisch interpretiert wäre dies eine Absicherung gegen Bestrafungen.

---

1) Siehe hierzu
Bass (Leadership) 267

((1))- Erscheinungsform

Oben war unterschieden worden zwischen ökonomischer und sozialer Sicherheit. Ökonomische Sicherheit bezieht sich auf den Schutz vor der Einbuße oder dem Entzug eines einmal erlangten Einkommensstandes. In Unternehmungen wäre dies die Sicherheit vor Lohn- und Gehaltssenkungen sowie vor Entzug von materiellen Vorteilen und Vergünstigungen.
Soziale Sicherheit demgegenüber richtet sich auf die Beibehaltung der einmal erreichten Rangstufe innerhalb der Unternehmenshierarchie.

In der öffentlichen Verwaltung ist dieser Schutz vor Degradierung gewährleistet, in Unternehmen nur mehr oder weniger.[1)]

Beide Hierarchiesysteme, insbesondere jedoch Großunternehmen verfügen oft über eine Reihe von 'Abschiebeposten' - ranghohe Positionen, die reichhaltig mit Statussymbolen ausgestattet sind, jedoch über vergleichsweise geringe Einflußmöglichkeiten verfügen. Auf derartige Stellen können mißliebige Mitarbeiter 'hochgelobt' oder 'abgeschoben' werden, um den äußeren Anschein einer Degradierung zu vermeiden.

Sicherheit ist als 'statisches Motiv' mit den bisher 'dynamischen' Bedürfnissen nur wenig vergleichbar. - Insofern ist eine dynamische Perspektive kaum dankbar. Gleiches gilt für die Machtstärke: ein nominal klassifiziertes Phänomen wie 'Sicherheit' dürfte kaum 'ordinalisierbar' sein.
Die Ausdrücke 'mehr oder weniger Sicherheit' beziehen sich auf eine Aggregation verschiedener Sicherheitsteilaspekte, die jedoch für sich wiederum nominal skaliert sind.

---

1) Siehe hierzu Rubenstein/Haberstroh (Control) 329

(4) Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen, Individual-Identifikation und dyadisch bedingte Selbstverwirklichung

Identifikation erfordert bekanntlich ein in hoher Wertschätzung und hohem Ansehen stehendes Objekt. In Unternehmen sind diese, wenn überhaupt, möglicherweise in der Vorgesetztenschaft zu finden. Da darüberhinaus Vorgesetzte weitgehend darüber bestimmen, inwieweit der Untergebene Gelegenheit zu befriedigender Arbeit findet, sollen die Bedürfnisteilfelder 'Individualidentifikation' und 'dyadisch bedingte Selbstverwirklichung' zusammen mit den 'Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen' behandelt werden.

((1)) - Erscheinungsform

Im Rahmen seiner Einflußmöglichkeiten ist der Vorgesetzte in der Lage, neben den formalen auch die inhaltlichen Arbeitsbedingungen seiner Untergebenen zu bestimmen. Er legt fest, welche Arbeit der Untergebene zu leisten hat. Damit entscheidet er zugleich, ob dieser die Möglichkeit erhält, sich mit spektakulären Problemlösungen zu profilieren. Er bestimmt, nach welchen Normen oder umgekehrt mit welchem Freiheitsraum und welchen eigenen Befugnissen dieser die Leistung erstellt. Damit entscheidet er über dessen Möglichkeit oder Unmöglichkeit zur Entfaltung von schöpferischer Eigeninitiative. Er kontrolliert, welche Hilfsmittel und Informationen dem Beauftragten zur Leistungserstellung zugänglich gemacht werden und welche nicht. Durch Lösungshinweise und Ratschläge zur technischen Realisierung wie zur Durchsetzung des Projektes im politischen Gefüge der Unternehmung kann er dessen Erfolgswahrscheinlichkeit beeinflussen.

Er entscheidet damit maßgeblich über beruflichen Erfolg und Mißerfolg des Untergebenen, damit über dessen Selbstbestätigung und Selbstverwirklichung und letztendlich auch über dessen zukünftige Karriere, die sich wiederum im Einkommen und Aufstieg niederschlägt.
Darüberhinaus ist er in der Lage, durch seinen Führungsstil das sog. 'Betriebsklima'[1] zu beeinflussen und damit die Arbeitsfreude seiner Untergebenen.

Ist der Vorgesetzte zudem eine spektakuläre, erfolgreiche, wohlmöglich charismatische Persönlichkeit, dann kann eine Identifikation mit ihm seine 'Untergeben-Jünger' zu einer Anpassung bis an die Grenze der Selbstaufgabe bewegen. Er kann sie veranlassen, die Interessen und Ansichten des 'Vorbildes' zu ihren eigenen zu machen und diese entsprechend zu vertreten.

Die Kosten der Aktivierung derartiger Machtpotentiale sind aufgrund deren 'immateriellen' Charakters für die Unternehmung und den Vorgesetzten denkbar gering.

Auf denkbare Konterpotentiale in der Verfügungsmacht von Untergebenen ist bereits oben hingewiesen worden. Sind diese aufgrund ihrer Fähigkeiten und Begabungen in der Lage, Leistungen zu erbringen, ohne die die Arbeit der gesamten Abteilung in Frage gestellt würde und damit auch der berufliche Erfolg des Abteilungsleiters - ihres Vorgesetzten -, so ist dieser ohne Zweifel von ihnen abhängig.[2]

- Dynamische Perspektive
- Erwerb

(2) α. Der Erwerb der Machtpotentiale, die die Arbeit und Arbeitsleistungen des Untergebenen

---

[1] Friedeburg (Betriebsklima) 292 f.

und damit auch dessen Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung determinieren, ist an die Erlangung der Vorgesetzten-Stellung gekoppelt. Mit ihr verbunden sind die vielen oben dargestellten Möglichkeiten zur Einflußnahme auf die Untergebenen.

Die Stellung einer Identifikationsposition hingegen wird kaum derart übertragbar sein. Ihr Erwerb ist vielmehr erklärbar mit dem Modell des 'idiosynkratischen Kredits': nur derjenige wird Vorbild sein, der sich durch eine Reihe spektakulärer Überlegenheitsdokumentationen als solcher qualifiziert hat. Es wird jedoch später deutlicher werden, daß das Bekleiden hoher ascribed status derartige Beweise erleichtert und begünstigt.

β - Aktivierung

Umfang und Wert dieser Machtpotentiale sind vergleichsweise gering, so daß eine regelmäßige und unmittelbare Aktivierung erforderlich wird, um die gewünschten Verhaltensweisen bei den Untergebenen herbeizuführen.
Der Einfluß durch Identifikation bedarf gemeinhin keiner Aktivierung; der Beherrschte empfindet bereits das 'eins-sein' mit dem Vorbild als Belohnung. Allein eine öffentliche Solidarisierung oder Distanzierung sind als Sanktionen seitens der Identifikationsperson möglich. Dies allerdings ist in einer derartigen Bandbreite verschiedener Stärken

---

2) Mechanic (Source of Power)
Zur Form deren Einflußnahme "Lower participants do not usually achieve control by using the role structure of the organization, but rather by circumventing, sabotaging and manipulating it" 59o
Mit zunehmender Komplexität der Aufgabenerfüllung gerät eine Organisation in wachsende Abhängigkeit untergeordneter Spezialisten 591 f.

ähnlich: Sykes (Corruption of Authority) 26o ff.

und Spielarten denkbar, daß die Dichotomisierung in aktuelle und potentielle Macht hier kaum sinnvoll erscheint.

γ - Verlust

Der Verlust der Potentiale zur Beeinflussung und Kontrolle der Arbeitsleistungen der Untergebenen sowie deren Möglichkeiten zum Erfolgserlebnis und damit zur Selbstverwirklichung ist an den Verlust der Vorgesetztenstellung geknüpft. Dies gilt jedoch für die Identifikationsmacht bestenfalls mittelbar, - hier ist der Abbau des 'Identifikationskredits' entscheidend.

((3)) - Stärke des Machtpotentials

α. - Angebot und Nachfrage am 'Interaktionsmarkt'

Angebots- und Nachfrageperspektiven schlagen sich im Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis, in der Kontrollspanne, der Zahl der direkten Untergebenen pro Vorgesetztem nieder. Voraussetzung für die Anwendung der Kontrollspanne als Meßzahl für die Machtstärke des Vorgesetzten ist jedoch, daß das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung gilt, und daß die Untergebenen gleiche oder vergleichbare Leistungen erstellen und damit gegeneinander austauschbar sind. In diesem Falle konkurrieren die Untergebenen mit gleichen Tauschpotentialen um die Belohnungspotentiale des einen Vorgesetzten und sind entsprechend von ihm abhängig.

Bei einem derart individuell orientierten Phänomen wie der Individualidentifikation sind 'Marktverhältnisse' kaum von Bedeutung. Die Stärke dieser Beziehung wird eher von persönlichen Determinanten bestimmt als von Umweltdaten.

β. - Koalitionsbildung der Marktparteien

Selbstredend wird eine Kartellbildung auf beiden Seiten der Austauschbeziehungen die Machtstärkeverhältnisse verändern. Ausgehend von der Hypothese eines allgegenwärtigen und permanenten Konkurrenzkampfes auf seiten der Vorgesetzten wie der Untergebenen wird besonders in dem Bereich, von dem der persönliche Erfolg wesentlich abhängig ist, die Wahrscheinlichkeit solcher Absprachen nicht allzu groß sein.

Die bisher behandelten dyadischen Machtpotentiale lagen bis auf wenige Ausnahmen allein in Händen der jeweiligen Vorgesetzten - eine Koalition zur Kombination dieser verschiedenen Potentiale erscheint somit nur sinnvoll, sofern die einzelnen Mitglieder der 'Vorgesetztenschaft' bezüglich der Potentiale nicht einheitlich, sondern unterschiedlich oder einseitig ausgestattet sind. Personell vielfach getrennt von den Vorgesetztenpotentialen treten die oben als Konterpotentiale der Untergebenen bezeichneten Aktivitätengesamtheiten wie Fachwissen und Expertentum im weitesten Sinne auf.
Eine beide Potentialstypen umfassende Koalition wäre somit zunächst geeignet, die Koalitionspartner von Trägern üblicherweise 'gegnerischer' Potentiale unabhängig zu machen. Es hängt von der individuellen Machtkonstellation im Unternehmen ab, ob und inwieweit eine solche Koalition über die 'Autarkie' hinaus aktiv bestimmte Zielsetzungen erreichen kann.

ϑ - Reglementierung der Potentialsaktivierung

Die Skala der Machtpotentiale in der Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion reicht von konkreten Aspekten wie der Aufgabenübertragung und Delegation von Kompetenzen bis hin zu Subtilitäten wie Fragen des Führungsstils und der Menschenbehandlung. Damit reicht diese Perspektive derart weit in rein persönliche Bereiche wie Sympathie und Antipathie hinein, daß eine Reglementierung der Potentialsaktivierung bereits von der Sache her kaum realisierbar, geschweige denn kontrollierbar ist.
Eine diesbezügliche organisatorische Regelung, damit eine Einschränkung der Machtstärke, wird daher nur in konkreten greifbaren Aspekten wie der Übertragung von Arbeiten,der Delegation von Kompetenzen und der Übermittlung von Informationen möglich sein.

Im Bereich der Menschenbehandlung, der persönlichen Protektion und Behinderung stehen den Vorgesetzten nahezu uneinschränkbare und unkontrollierbare Machtpotentiale zur Verfügung.[1)]

b. Gruppenorientierte Machtpotentiale: Verfügung über Beziehungen zu Arbeitskollegen, Gruppenidentifikation und gruppenbedingte Selbstverwirklichung

Wie bei der Dyade sollen auch hinsichtlich der Gruppe die Bedürfnisfelder 'Beziehungen zu Arbeits-

---

1) Luhmann (Funktionen) 267 f., 301

kollegen','Gruppenidentifikation' und 'gruppenbedingte Selbstverwirklichung' zusammengefaßt werden, denn es bestehen Interdependenzen zwischen ihrer jeweiligen Befriedigung.

- Erscheinungsform

Neben den oben dargestellten vertikalen Interaktionsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen steht in der Regel jeder Mitarbeiter in horizontalen Austauschbeziehungen zu Arbeitskollegen; diese sind nicht durch formale Statusunterschiede und eine organisatorisch bedingt unterschiedliche Ausstattung mit Machtpotentialen gekennzeichnet.

Erscheinungsformen von Gruppen in Unternehmen sind Abteilungen, Kollegien, Projektteams und sog. informale Gruppierungen.

Nach den 'Funktionen' waren die Gruppen oben unterschieden worden in Kohäsions- und Lokomotionsgruppen[1)]

Für alle sozialen Gruppierungen gilt allgemein: wer zu einer Gruppe als zugehörig gelten will, wer sich mit ihr identifiziert, muß sich ihren Verhaltensnormen fügen, den Rollenerwartungen gerecht werden, die diese Bezugsgruppe an ihn stellt.

---

1) Je nach der Aufgabe wird der Gruppenzusammenhalt, der uns hier primär interessierenden Lokomotionsgruppen mehr oder weniger eng sein. Fiedler (Leadership effectiveness) 18 ff. unterscheidet diesbezüglich drei Gruppentypen: interagierende, koagierende und konteragierende Gruppen. In interagierenden Gruppen müssen die Mitglieder ihre Aktivitäten koordinieren und in der Ausführung einer gemeinsamen Aufgabe eng zusammenarbeiten. In koagierenden Gruppen arbeiten die Mitarbeiter zwar auch auf ein gemeinsames Ziel hin, jedoch mehr oder minder unabhängig voneinander. Konteragierende Gruppen schließlich

Der Grad der erwarteten Anpassung ist nun je nach achieved status innerhalb der Gruppe verschieden: Mitgliedern mit hohem Ansehen wird ein Abweichungsverhalten in Höhe ihres idiosynkratischen Kredits eingeräumt.[1] Kollegen mit dem niedrigsten Status genießen 'the underdog's liberty'.
Die höchste Normenanpassung wird entsprechend von den restlichen mittleren Statusschichten erwartet[2]

Empirische Untersuchungen haben ergeben, daß eine weitere Determinante für den Grad der erwarteten Anpassung die Dauer der Gruppenmitgliedschaft ist. Von Gruppenneulingen wird ein höherer Grad von Gruppenkonformität erwartet als von Mitgliedern mit längerer Gruppenzugehörigkeit[3].

Handelt es sich darüberhinaus bei der Gruppe um eine Lokomotionsgruppe, um eine task-group, so wird derjenige das höchste Ansehen in der Grup-

---

beinhalten Mitglieder, die in verhandelnder oder schlichtender Art und Weise zusammenarbeiten, um einen Streit beizulegen oder von konfliktären Standpunkten aus zu einem gemeinsamen Konsens zu kommen .
Sayles (Work Group Behaviour) 162 ff. unterscheidet demgegenüber: Command Group, Friendship Clique und Task Group
Für alle diese Gruppentypen gelten die folgenden Aussagen.

1) Slater (Role Differentiation) 3o5
Ähnlich: Blau (Exchange) 69

2) Homans (Elementarformen menschlichen Verhaltens) 3o2

3) Homans (Elementarformen menschlichen Verhaltens) 29o ff.
Malewski (Verhalten und Interaktion) 43

pe genießen und dementsprechend die belohnendsten Interaktionen mit den anderen Gruppenmitgliedern tätigen, der den größten und entscheidenden Beitrag zur Erstellung der Gruppenaufgabe leistet. Das kann derjenige sein, der über die dringend notwendigen Fachkenntnisse oder die erforderlichen Informationen, der über die benötigten analytischen oder rhetorischen Fähigkeiten oder gar über die Befähigung verfügt, Intragruppenkonflikte beizulegen und die einzelnen Aktivitäten zu koordinieren. Je nach der Art der zu erstellenden Gruppenleistung gibt es unterschiedliche, dringend benötigte Engpaßleistungen,deren Beherrschung zu entsprechenden Machtpositionen in der Gruppe führt .

Die negativen Sanktionen der Gruppenmitglieder gegenüber dem Normenabweicher artikulieren sich in Form von geringer Anerkennung, Nichtachtung, Arbeitsbehinderung bis hin zu Ausstoß aus der Gruppe.

Positive Sanktionen gegenüber dem Normenanpasser drücken sich durch Betonung der Zusammengehörigkeit aus, durch Anerkennungsbezeugungen, Unterstützung in der individuellen Arbeit, Bereitschaft zur Kooperation, Einräumung eines hohen Status bis zur Zuerkennung der Gruppenführerschaft.

Der Status des Individuums innerhalb der Gruppe hat damit Auswirkungen auf alle drei hier erörterten Bedürfnisfelder. Je größer die Identifikation mit der Gruppe, desto stärker auf der anderen Seite der Konformitätsdruck der Gruppenmitglieder gegenüber dem Individuum. Je größer die Anpassung an die Gruppennormen bzw. die Beteiligung an der Lösung der Gruppenaufgabe, desto größer das Ansehen und der individuelle

Erfolg innerhalb der Gruppe, desto höher damit der achieved status und der Grad der Selbstverwirklichung und die Möglichkeiten dazu. Je höher der achieved status, desto angenehmer, belohnender die Beziehungen zu den anderen Gruppenmitgliedern.

Entsprechend sind in Gruppen zwei verschiedene Machtbeziehungen zu unterscheiden: einerseits die Macht der Gruppe über den Einzelnen, der sich mit ihr identifiziert - sie richtet sich auf die Einhaltung der Rollenerwartungen; andererseits die Macht des einzelnen über die Gruppe, desjenigen, der den höchsten Status innehat und/oder der über die jeweilige Engpaßleistung verfügt. Die jeweilige Engpaßstellung führt selbst wiederum zu entsprechendem Status mit den ihn begleitenden belohnenden Interaktionsbeziehungen und eröffnet die Möglichkeit, von den Gruppenmitgliedern neben der Statuseinräumung bestimmte Verhaltensweisen zu fordern bis hin zur Modifikation der Gruppennormen.

((2)) - Dynamische Perspektive

d. - Erwerb

Die dynamische Perspektive der Machtbeziehung der Gruppe über das einzelne Gruppenmitglied ist vergleichsweise unproblematisch. Sie entsteht durch Identifikation mit der Gruppe, wird aktiviert durch die oben erörterten positiven oder negativen Sanktionen und erlischt durch eine Beendigung der Gruppenidentifikation oder dadurch, daß das betreffende Gruppenmitglied einen derart hohen Statuskredit ansammelt, daß es sich für eine entsprechende Zeit und in entsprechendem Ausmaß von den Rollenerwartungen lösen kann.

Anders dagegen bei der Macht des einzelnen über die Restgruppe.

Der Erwerb erfolgt durch Aufbau des Gruppenstatus, durch entsprechende Überlegenheitsdokumentationen nach den Normen oder Anforderungen der Gruppe. Dies schließt die Dokumentation der Verfügung über die Engpaßleistung mit ein.

β - Aktivierung
Die Aktivierung erfolgt durch Einsatz des erlangten Statuskredits und durch Verweigerung oder Androhung der Verweigerung der Leistung der Engpaßfunktion.

γ - Verlust
Der Verlust geschieht durch vollständige Aufzehrung des idiosynkratischen Kredits oder durch Einbuße der alleinigen Verfügung über die Engpaßfunktion.

(3) - Stärke des Machtpotentials
Die Stärke der Machtbeziehung der Gruppe über den einzelnen richtet sich wie bei der Individualidentifikation weniger nach den üblichen Determinanten als vielmehr nach der Stärke des Identifikationsbedürfnisses. Darüberhinaus finden die oben bereits diskutierten Einflußgrößen 'Gruppenstatus' und 'Dauer der Gruppenzugehörigkeit' Anwendung.

Die Stärke der Macht eines einzelnen über eine Gruppe hingegen orientiert sich an den vertrauten Determinanten.

α - Angebot und Nachfrage am 'Interaktionsmarkt'
Beherrschen in einer Gruppe mehrere Mitglieder die umworbenen Engpaßaktivitäten oder erfordert eine Gruppenaufgabe mehrere Expertenleistungen, die von jeweils verschiedenen Mitgliedern beherrscht

werden, dann ist deren Einfluß entsprechend eingeschränkt.

β. - Koalitionsbildung der Marktparteien

Diese Machtreduktion ist dadurch vermeidbar, daß die Experten ein Kartell zur besseren Ausnutzung ihrer Engpaßstellung bilden. Dies würde für alle gemeinsam die alte Machtstärke wiederherstellen.

Gleiches gilt jedoch auch für die Restgruppe. Sind sie sich einig, die Engpaßleistung nur mit bestimmten Gegenwerten zu honorieren oder den Statusträgern nur bestimmte Normenabweichungen zu gestatten, dann ist deren Macht entsprechend eingeschränkt.

γ. - Reglementierung der Potentialsaktivierung

Theoretisch ist denkbar, daß durch geeignete Regelungen die Machtträger in der Freiheit, ihre Machtpotentiale willkürlich zu aktivieren, eingeschränkt werden können, und zwar beispielsweise durch eine Pflicht zur Leistung der Engpaßleistungen oder durch einen Kodex zur Einschränkung der Normenabweichungen. Praktisch gilt jedoch auch hier die oben formulierte Aussage über die diesbezügliche dyadische Fragestellung:
Die Machtpotentiale und ihre Aktivierung reichen derart stark in informale und persönliche Bereiche hinein, daß eine Reglementierung der Potentialsabgage und eine Kontrolle der Einhaltung derartiger Regelungen kaum möglich und praktikabel sein dürften.

δ. - Reproduzierbarkeit oder Substituierbarkeit der Potentiale

In der Realität scheinen die Reproduzierbarkeit und Substituierbarkeit als Faktoren zur Einschränkung der Machtstärke relevanter zu sein. Ist

bekannt, wie die Engpaßleistung erbracht wird und wie die Engpaßfähigkeiten erworben werden, dann ist eine daran geknüpfte Machtstellung angreifbar und abschwächbar.

Solche Versuche zur Substitution und Reproduktion von Machtpotentialen werden jedoch plausiblerweise nur dann anheben, wenn der Machthaber seine Potentiale 'zu teuer verkauft' und zu hohe Gegenleistungen von der Gruppe für die Aktivierung seiner Expertenfähigkeiten verlangt. Verständlicherweise werden also die Experten versuchen, ihre Engpaßleistungen möglichst undurchschaubar und unnachvollziehbar erscheinen zu lassen.

Crozier[1] berichtet im Rahmen einer empirischen Untersuchung von dementsprechenden machtorientierten Verhaltensweisen einer Gruppe von 'maintenance-workers': sie bilden eine enge Koalition gegenüber allen übrigen Instanzen und Gruppen innerhalb der Unternehmen und sind peinlich darauf bedacht, keinen Außenstehenden Einblick in ihre Reparaturtechnik nehmen zu lassen, um ihr diesbezügliches Monopol nicht zu verlieren.

---

[1] Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 98, 153

c. Systemorientierte Machtpotentiale: Verfügung über

Als System war eingangs eine soziale Gruppierung bezeichnet worden, in der die Beziehungen zwischen den einzelnen Systemteilen formal strukturiert sind zur Erstellung einer gemeinsamen Aufgabe.

Das System war aus der Darstellung der allgemeinen Gruppenproblematik herausgenommen worden, weil die strukturell verfestigten Interaktionsmuster hinsichtlich der Machtproblematik Eigentümlichkeiten aufweisen, die eine gesonderte Behandlung rechtfertigen. Dies bedeutet jedoch andererseits,daß sämtliche dyadischen und gruppenorientierten Machtphänomene in Systemen (hier: Unternehmen) ebenfalls gelten. Der Intergruppenkontext sowie dessen formale Strukturiertheit fügen dem bisherigen Bild lediglich neue Aspekte hinzu.

Als systemorientierte Bedürfnisfelder hatten sich oben ergeben: 'Identifikation mit der Gesamtunternehmung' und 'systembedingte Selbstverwirklichung'.

(1) Identifikation mit der Gesamtunternehmung

Die Unternehmung ist in diesem Falle eine Bezugsgruppe wie die oben erörterten Arbeitsgruppen auch. Sie unterscheidet sich von diesen lediglich durch den größeren Umfang wie durch den geringeren Interaktions- und damit Sanktionskontext der einzelnen Unternehmensmitglieder untereinander. Wegen der typischen Ausprägungen des Unternehmensidentifikationsphänomens soll jedoch hierauf gesondert eingegangen werden.

In den Begriffen 'Kruppianer', 'Aniliner', 'I-B-M-er', 'Sunlichter', 'wir von Blohm und Voss', 'wir von Siemens'[1] sowie in einem weitgehend ähnlichen Aussehen und Auftreten der Firmenmitglieder schlagen sich solche Firmenidentifikationen nieder.
Durch Herausgabe von Firmenzeitungen, die Gründung von firmeneigenen Sportvereinen, Ferienheimen, die Veranstaltung firmeninterner Sportwettbewerbe, Faschingsfeste, Betriebsausflüge und Pensionärstreffen wird seitens der Firmenleitungen die Bildung von Identifikationsgefühlen gefördert.

Schließlich bestätigen Personalberater, daß bei der Vermittlung von Führungskräften die Vereinbarkeit des Kandidaten mit dem unternehmensspezifischen Normensystem bzw. seine diesbezügliche Anpassungsfähigkeit eine wichtige Rolle spielen. Relevant sind hier die Erfüllung bestimmter Leistungsstandards, Kleidungsvorschriften, politische und religiöse Überzeugung, familiäre Herkunft, bestimmte Umgangsformen, gesellschaftliche Kontakte und ähnliches.[2]

In einigen Fällen verdichtet sich ein derartiges System von Normen sogar zu einer sog. 'Firmenphilosophie'.[3]

Wesentlich für die Wirkungsweise dieses Identifi-

---

[1] Scheuch (Konflikt) 863

[2] Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 254
Dalton (Men who Manage) 2o5

[3] Heinen (Zielsystem) 17
ähnlich Scheuch (Konflikt) 863

kationseinflußes bleibt jedoch immer, daß das Unternehmen gemäß seinem Image, seiner strategischen und taktischen Geschäftspolitik und seinen Erfolgen eine Identifikation ermöglicht; je größer die 'Identifikationswürdigkeit', desto größer die Konformität.[1)]

(2) Systembedingte Selbstverwirklichung

Selbstverwirklichung allgemein richtet sich darauf, anhand der Leistungserstellung im Unternehmen Erfolg und Selbstbestätigung zu erfahren. Oben war deutlich geworden, daß der Wunsch, dieses Bedürfnis zu befriedigen, in der Dyade und der Gruppe zu Abhängigkeiten gegenüber Interaktionspartnern führt, die über Potentiale wie die Übertragung von Kompetenzen und Handlungsfreiräumen, die Erteilung von Engpaßleistungen sowie dringend erforderliche Informationen und Hinweise verfügen.

Diese Engpaßfunktionen können sich auf verschiedene Aspekte bei der erforderlichen Leistungserstellung beziehen: auf die rein technische Erstellung der Leistung und auf die Durchsetzung dieser Leistung im politischen Gefüge der Unternehmung. Die Informationen werden insofern unterschieden zwischen Sach- und Zielinformationen (Hauschildt) oder politischen Informationen (Tullock), wobei davon auszugehen ist, daß mit steigender Ebene der Hierarchie der Anteil der erforderlichen Zielinformation zunimmt.[2)]

---

1) Festinger /Schachter/Back (Social Pressures) Gerard (Anchorage of Opinions) 313 ff.

(1) - Erscheinungsform

Die Erscheinungsformen von Machtbeziehungen, die auf dem Bedürfnis beruhen, innerhalb des Systemkontextes Selbstverwirklichung zu finden, basieren auf strukturbedingten, leistungsmäßigen Abhängigkeiten.

Da nur im theoretischen Idealfall bei Arbeitsteiligkeit alle Subsysteme in völlig gleichem Maße aufeinander angewiesen sind, werden durch die formale Struktur der Interaktionsbeziehungen bestimmte Abteilungen mit Engpaßfunktionen und damit Machtpotentialen betraut , andere dagegen mit Aufgaben, die auf diese Engpaßfunktionen angewiesen und damit von deren Trägern abhängig sind.[1)]

Wie Organisationen generell stehen Unternehmen in einer sich ständig ändernden Umwelt, deren Bedingungen und Anforderungen sie sich anpassen müssen, wenn sie ihre Aufgaben erfüllen und ihre Existenz bewahren wollen. Unternehmen zeichnen sich durch besonders mannigfaltige und intensive Beziehungen zur Umwelt aus: Absatz- und Beschaffungsmärkte, Kredit- und Kapitalmarkt, Technologie und technischer Fortschritt, nationale und internationale politische Verhältnisse.

Seashore (Group Cohesiveness)
siehe hierzu auch die auf Seite 7o-75 zitierten Untersuchungen zu Motivationen in Unternehmen

2) Tullock (Politics of Bureaucracy) 11

1) Siehe hierzu Peterson (Consequences of Differentiation) 145 f

Die Leistungs- und Überlebensfähigkeit der Systeme 'Unternehmen' hängt nun davon ab, inwieweit diese in der Lage sind, sich der Umwelt in geeigneter Weise anzupassen, auf 'technologische Herausforderungen' und Erfordernisse der Märkte entsprechend zu reagieren.
Der Menge und Vielfältigkeit der Umweltstimuli stehen die Unternehmen 'in Ungewißheit' gegenüber:
es ist einerseits nicht eindeutig, welche Stimuli bzw. Daten für sie relevant sind, andererseits ist nicht unzweifelhaft, in welcher Weise die Unternehmen auf diese Daten reagieren sollten.
Wegen der zentralen Bedeutung der Absorption derartiger Ungewißheiten für Leistungsfähigkeit und Existenz der Unternehmen kommt den damit speziell befaßten Abteilungen oder Instanzen eine zentrale Bedeutung zu.
Von der Tatsache, daß diese Engpaßfunktionen erstellt werden und von der Form, in der dies geschieht, sind alle übrigen Abteilungen der jeweiligen Unternehmen abhängig.

Die mit diesen Ungewißheitsabsorptionsfunktionen beauftragten Stellen haben damit die Möglichkeit, über alle anderen Macht auszuüben.[1)]
Entsprechend berichten Crozier und Dalton vom Kampf verschiedener Abteilungen und informaler Koalitionen um die Kontrolle über derartige 'Ungewißheitsbereiche.'[2)]

Aus der Mannigfaltigkeit der verschiedenen möglichen Umweltkonstellationen folgt, daß ein diesbezügliches Machtpotential kaum ständig bei einer einzigen Stelle oder Abteilung liegen wird. Je nach Konstellation er-

---

1) Harvey/Mills (Organizational Adaptation) 2o4 betonen, daß derartige Machtpositionen i.d.R. illegitim sein werden.
Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 131
Weick (Social Psychology) 28 ff

2) Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 111
Dalton (Men who Manage) 243 ff.
Ebenso Blau/Scott (Formal Organizations) 241
Jacques (Measurement of Responsibility) 85 ff

füllt eine andere Stelle die Funktion der Ungewißheitsabsorption:[1]

Der Finanzvorstand im Falle eines Liquiditätsengpasses[2]

Der Instandhaltungs- und Reparaturdienst im Falle einer Produktionsstockung[3]

Die Marketing-Abteilung bei Käufermärkten schlechthin, insbesondere im Falle von Absatzschwierigkeiten

Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung im Falle einer Produktüberalterung

Mit der jeweiligen Engpaßfunktion - hier ist die Ungewißheitsabsorption am größten - wandert das Machtpotential.[4]

---

1) Perrow (Departmental Power) 82 kommt zu folgender Reihenfolge der funktionalen Abteilungen unter Machtgesichtspunkten: Absatz, Produktion, Finanzierung u. Rechnungswesen, Forschung u. Entwicklung

Siehe hierzu Leeds (Absorption) 125

Siehe hierzu auch die unterschiedlichen Ergebnisse bei Lawrence/Lorsch (Organization and Environment) 111, 127

2) Siehe hierzu entsprechende praxeologische Vorschläge bei Hauschildt (Finanzorganisation) 162 f.

3) Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 108

4) Hickson/Hinings et al. (Intraorganizational Power) 226
Landsberger (Horizontal dimension) 299 ff.

Zu gleichen Ergebnissen im Bereich einer öffentlichen Verwaltung gelangt Wamsley (Power) 53

White (Management Conflict) 185 ff.

Nach dem oben entwickelten allgemeinen Ansatz zur Typisierung der Erscheinungsformen stellt die Macht aufgrund von Ungewißheitsabsorption eine Verbindung zweier Machttypen dar:

a. die Verfügung über ein Interaktionspotential, das für die anderen Unternehmensabteilungen einen Engpaß darstellt

b. die Möglichkeit, durch Vorgabe von Richtgrößeninformationen die Handlungsmöglichkeiten der abhängigen Abteilung ökologisch-informationell zu beeinflussen.

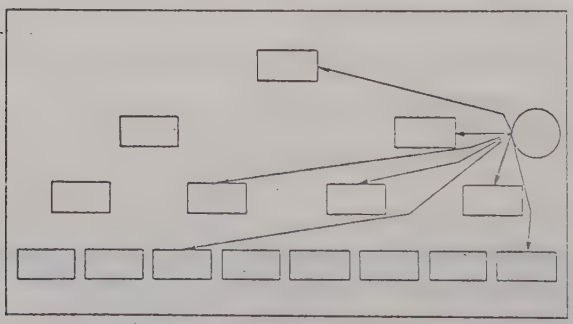

Abb. 6: Einflußmöglichkeiten einer Stelle mit Ungewißheitsabsorptionsfunktion

Für Arbeitsfähigkeit und Arbeitserfolg, damit Selbstbestätigung und Selbstverwirklichung sind Handlungsrahmen, Handlungsalternativen sowie der Zugang zu den jeweiligen Engpaßleistungen und - informationen zentrale Determinanten.

Wer in Unternehmen die Ungewißheitsabsorption vornimmt, kontrolliert damit die Arbeits- und Erfolgsmöglichkeiten der übrigen Abteilungen bzw. Stellen.

((2)) Dynamische Perspektive

α-Erwerb

Der Erwerb derartiger Machtpotentiale ist an die Zuordnung zu einer Abteilung oder Stelle geknüpft, die mit entsprechenden Aufgaben und Funktionen betraut ist.

Hinzu kommen jedoch die Voraussetzungen

a. daß die beauftragten Funktionsträger fähig und in der Lage sind, die geforderten Leistungen zu erstellen und

b. daß eine Konstellation der Umweltverhältnisse gegeben ist, die entsprechende Ungewißheitsabsorptionsleistungen für die Unternehmung erforderlich macht.

Die Aktivierung erfolgt in der Weise, daß die weitergegebenen Daten aus der Ungewißheitsabsorption bei den nachgelagerten Stellen Perzeption von Handlungsrahmen und Handlungsalternativen hervorrufen, die nur Entscheidungen zulassen oder nahelegen, die den Absichten und Zielen des Informationslieferanten entsprechen.

β. Aktivierung

Darüberhinaus erscheint in gewissem Rahmen eine Aktivierung möglich durch Nichtleistung oder Androhung der Nichtleistung der Engpaßfunktionen sowie durch Schlechtleistung, sofern dies nicht als offensichtliche Verletzung innerbetrieblicher Regeln und Vorschriften nachweisbar ist.

δ - Verlust

Der Verlust erfolgt dem Erwerb entsprechend durch Entfernung aus der mit den besagten Funktionen betrauten Stelle, durch Veränderung der Umweltverhältnisse hin zu anders gelagerten Problemen sowie durch offensichtliche Unfähigkeit des oder der Beauftragten, die jeweilige Situation zu meistern, sowie durch Rationalisierung und Routinisierung der betreffenden Funktion.[1)]

((3)) Stärke des Machtpotentials

α - Angebot und Nachfrage am 'Interaktionsmarkt'

Die Stärke eines solchen Machtpotentials wird zunächst davon abhängen, wie dringend die Engpaßfunktion nachgefragt wird und wieviele Funktionsträger in der Lage sind, gleichermaßen die erforderliche Leistung zu erbringen. Darüberhinaus bleibt zu berücksichtigen, ob die nachfragenden Stellen auf anderen Ebenen der allgemein interdependenten Zusammenarbeit über Potentiale verfügen, von denen die "Ungewißheitsabsorbierer" abhängig sind.

β - Koalitionsbildung der Marktparteien

Eine Koalitionsbildung aufseiten der Leistungsnachfrager zum Boykott der Macht ausübenden Engpaßstelle erscheint insofern kaum praktikabel, als von den Ungewißheitsabsorbierern in der Regel die Existenz des Gesamtsystems abhängt.

Anders dagegen auf der Anbieterseite: sind mehrere Stellen gleichermaßen in der Lage, die Engpaßleistung zu erstellen, dann würde ein Kartell ihrerseits verhindern, daß sie bezüglich der Abgabekondi-

---

1) Goldner (Division of Labor and Power) 108, 140 berichtet vom Verlust der Machtpositionen durch Rationalisierung
Hickson/Hinings et al. (Intraorganizational Power) 223 f.

tionen gegeneinander ausgespielt werden und entsprechend an Macht einbüßen. Siehe hierzu das oben erwähnte Beispiel der 'maintenance-worker' bei Crozier.

γ. Reglementierung der Potentialsaktivierung

Eine Reglementierung der Potentialsaktivierung erscheint bei Ungewißheitsabsorptionsleistungen wenig praktikabel, weil es sich in der Regel um innovatorische Akte handelt, deren Gesetzmäßigkeiten zudem externen Instanzen unbekannt sein dürften. Ein Nachweis willkürlicher Nicht- oder Schlechtleistung wird damit kaum möglich sein.

δ. Reproduzierbarkeit oder Substituierbarkeit der Potentiale

Reproduzierbarkeit und Substituierbarkeit der 'machtträchtigen' Funktionen haben einen wesentlichen Einfluß auf die Machtstärke. Ist bekannt, wie besagte Engpaßleistung erstellt wird, dann wird es möglich, die erforderlichen Arbeits- und Denkprozesse zu rekonstruieren, zu rationalisieren und zu routinisieren. Dies wiederum führt dazu, daß das Funktionsmonopol der Engpaßabteilung durchbrochen, und damit die Stärke der darauf basierenden Macht verringert wird.

2. Variable zur Modifikation der grundlegenden Machtbeziehungen

a. Der soziale Status als modifizierende Variable

Der Status hat sich als Variable erwiesen, die die Erscheinungsformen sozialer Macht in Unternehmen in vielerlei Hinsicht berührt:[1] als genereller Verhaltensverstärker für die Austauschpotentiale der Interaktoren, als idiosynkratischer Kredit bei der Machtausübung und als Grundlage für Identifikationsbeziehungen; das Streben nach einem hohen Status hat sich als wesentlicher Anreiz in Unternehmen erwiesen, die Verfügung über Verteilung von Status und Statussymbolen als bedeutsames Machtpotential

Die formale Unternehmenshierarchie stellt sich als konsistentes und transitives System von ascribed status-Ebenen dar. Die einzelnen Ränge innerhalb des Statussystems dokumentieren sich gegenüber der Systemöffentlichkeit in einer Reihe von Statussymbolen, wie Einkommen, Titel, Funktionen, Kompetenzen, Ausstattung des Arbeitsplatzes etc.

Neben dieser formalen Statushierarchie etablieren sich in mehr oder minder großem Umfang informelle Substrukturen von achieved status-Systemen, deren Rangordnungen durchaus im Gegensatz zur offiziellen Hierarchie stehen können.
Derartige Inkongruenzen sind geeignet, den Anlaß zu

---

[1] Siehe hierzu Barnard (Statussysteme) 213 ff.
Thompson (Modern Organization) 66 ff.

vielerlei Konflikten und Spannungen zu bieten.

Hierüberhinaus haben - wie später zu sehen sein wird - Statusschichten einen charakteristischen Einfluß auf Kommunikationsströme in Unternehmen.

b. Legitimität als modifizierende Variable

Legitimität war oben definiert worden als die irgendwie geartete Rechtfertigung einer Machtausübung, sofern der Rechtfertigungsanspruch von der Mehrheit der Mitglieder des betreffenden sozialen Systems akzeptiert wird.

Auf unseren Kontext bezogen bedeutet die Legitimität von Machtbeziehungen:
die betreffenden Einfluß- und Unterordnungsverhältnisse und Akte werden von den Mitgliedern der Unternehmung als rechtmäßig anerkannt. Aufgrund einer Konformität mit diesbezüglichen Normen sind die Untergebenen mit den auf sie gerichteten Machtausübungen einverstanden.[1)]

Diese Legitimität erzeugenden Normen und Wertvorstellungen können in Unternehmen verschiedener Art sein. Unter Verweis auf Ziegler,[2)] der diesem

---

[1)] French (Laboratory and Field Studies) 49
Aufgrund der Ausrichtung legitimer Macht an der Unternehmensspitze räumt Crozier dieser die Möglichkeit ein, darüber zu befinden, was legitim ist und was nicht (Bureaucratic Phenomenon) 81

[2)] Ziegler (Autorität in der Unternehmung) 75 ff.

Problem eine eigenständige Arbeit gewidmet hat, seien die wesentlichen Vorschläge kurz erwähnt:

die klassische formal-bürokratische Legitimationstheorie nach Max Weber

die Theorie des Arbeitsvertrages

die Theorie von der organisatorischen Notwendigkeit der formalen Ordnung[1)]

die funktionale Theorie der Legitimität, sowie

die Theorie der Dominanz der Sanktionsrechte

Zur letztgenannten 'Theorie' ist anzumerken: wenn Sanktionsrechte dominieren oder überhaupt nur angewandt werden müssen, um eine legitime Machtordnung zu stützen oder gar zu schaffen, dann bedeutet dies implizit, daß von einer Konformität der Untergebenen mit den Normen der Einflußstruktur und damit deren Legitimität offenbar nicht ausgegangen werden kann. Eine auf Sanktionen begründete Legitimität ist damit ein Widerspruch in sich.

Ihren Niederschlag findet eine nach welcher "Theorie" auch immer legitimierte Macht in der sog. formalen Machtstruktur. Im Einzelnen sind dies das Stellengefüge sowie die mit diesen Stellen verbundenen Weisungsbefugnisse gegenüber untergeordneten Stellen und Verantwortlichkeiten gegenüber übergeordneten Stellen.[2)]

---

1) Presthus (Authority in Organization) 9o, betont, daß Unterwürfigkeit gegenüber legitimer Macht im Zuge des Sozialisationsprozesses angelernt werden kann.

2) Zur Problematik 'Verantwortung' und 'Verantwortlichkeit" siehe

Ist ein Vorgesetzter seinen Untergebenen gegenüber allein auf legitime Macht in Form von Kompetenzen angewiesen, ohne eine Fundierung durch die Verfügungsmöglichkeiten über elementare Machtpotentiale, so ist er im Falle des Widerstandes (Weber: Ungehorsam) eines 'Autoritätsungläubigen' in einer entmutigenden Situation.
Einerseits ist er darauf angewiesen, daß sein eigener Vorgesetzter, der ihm die besagten Kompetenzen übertragen hat, ihm mit seinen eigenen Sanktionspotentialen gegenüber seinen Untergebenen 'zur Hilfe eilt'. Dies wird auf die Dauer dazu führen, daß der hilfebedürftige Vorgesetzte gegenüber seinen eigenen Untergebenen eine Einbuße an Ansehen und persönlicher Autorität hinnehmen muß. Darüberhinaus erweist er sich gegenüber seinen eigenen Vorgesetzten als 'schwache Führerpersönlichkeit'.
Auf der anderen Seite könnte er an den Gruppenkonsens der übrigen Mitglieder appellieren: als legitim galt eine Machtbeziehung, sofern sie mit den 'Machtrechtfertigungsnormen' der Mehrzahl der Mitglieder der sozialen Gruppierung übereinstimmt. Damit entspricht die Akzeptierung einer legitimen Machtausübung den Rollenerwartungen der Gruppe.[1)]
Der hilfesuchende Kompetenzinhaber sollte somit auf sanktionierende Unterstützung von seiten der übrigen Kollegen rechnen können. Mit diesen Kollegen steht der besagte Vorgesetzte jedoch zugleich in Er-

---

Hauschildt (Verantwortung als Mechanismus)

Auch er betont die hier zentrale Bedeutung der Sanktionsmöglichkeiten

1) Siehe hierzu
Raven/French (Legitimate Power) 9o

folgs-, Aufstiegs- und Machtkonkurrenz; diese Situation läßt kaum eine bereitwillige Hilfestellung vermuten.

Obige Argumente lassen eines deutlich werden: Instrumente "reiner" legitimer Macht wie Weisungsbefugnisse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind ohne dahinterstehende konstitutive Machtpotentiale kaum wirksam.

Dies legt nun umgekehrt einen anderen Gedanken nahe:
Weisungsbefugnisse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind Rationalisierungskonstrukte für die dahinterstehenden Potentiale. Sie erhöhen die Schnelligkeit der Machtausübung und damit die Reaktionsfähigkeit der Gesamtunternehmung, da nicht regelmäßig die Machtpotentiale selbst aktiviert werden müssen.

Darüberhinaus hat die Formalisierung und damit Legitimierung den Sinn, bei den Untergebenen - nicht notwendigerweise auch bei den Vorgesetzten - ein Gefühl der Rechtmäßigkeit zu induzieren sowie bei den übrigen Mitarbeitern der Unternehmung - insbesondere plausiblerweise bei den höherrangigen - eine Sanktionierung der Abweicher anzuregen.
Neben diesen Effekten der Erleichterung der Machtausübung wird die Formalisierung einen gewissen Vertrauens- und Respektsvorsprung verschaffen, der jedoch im Zeitlauf einer Untermauerung durch Demonstration realer Macht bedarf.

Von der Vielzahl der oben dargestellten Machtpotentiale in Unternehmen waren nur einige dyadisch-orientierte formalisiert und damit legitimiert: die Verfügung über Einkommen, Aufstieg, Sicherheit und bestenfalls noch die Verteilung spektakulärer Statussymbole. Der große Rest der Möglichkeiten der Beeinflußung der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen bis hin zu Subtilitäten, die Experten-Machtstellungen sowie die gruppen- und systemorientierten Machtbeziehungen sind nicht formal legitimiert.[1)]

Luhmann hält diese unlegitimierten, informalen Einflußmöglichkeiten für differenzierter, anpassungsfähiger, feiner einstellbar, vielfältiger und aufgrund dessen für wirkungsvoller. Die Formalisierung einer Einflußbeziehung zwingt den Parteien eine öffentlichkeitsorientierte Eigengesetzlichkeit auf, deren Ablauf und Wirkung standardisiert und damit nicht mehr individuell beeinflußbar ist.[2)] Formalisierung und Legitimierung sind damit Instrumente zur Einschränkung des Freiheitsgrades und damit zur Einschränkung der Machtstärke.

Neben diesen konstitutiven Machtaspekten tangiert die Legitimität den Status und zwar genauer: den ascribed status.

[1)] Perrow (Departmental Power) 78 ff.
berichtet dementsprechend vom Widerwillen einiger Abteilungen, ihre illegitime Macht über andere Abteilungen zuzugeben, ebenso
Goldner (Division of Labor and Power) 13o ff.

[2)] Luhmann (Funktionen) 267 f., 3o1

Bekanntlich wird der ascribed status von externen Instanzen verliehen. Er bezieht seine Rechtfertigung damit allein aus einer der oben aufgelisteten Legitimierungstheorien. Damit hat ein isoliert verliehener ascribed status mit ähnlichen Schwierigkeiten zu kämpfen wie isoliert übertragene Weisungsbefugnisse. Über einen gewissen Vertrauensvorschuß hinaus wird sich ein solcher Rang nur dann aufrechterhalten lassen, wenn er mit Komponenten des achieved status fundamentiert wird. Auf die Unternehmung bezogen heißt dies, daß der Träger des formalen Status sich als Menschenführer, Repräsentant, energischer, intelligenter Fachmann und Politiker bewähren muß, wenn sein Status nicht im Zeitablauf faktisch ausgehöhlt werden soll.

3. Steuerung der Perzeption der Machtbeziehung

Die bisherige Argumentation über soziale Macht generell und über die Erscheinungsformen der sozialen Macht in Unternehmen im speziellen war ausgegangen von Erwartungswerten, die das Individuum resp. die Individuengesamtheiten hinsichtlich der für sie relevanten Konstellationen der Machtverhältnisse hegen. Damit war von Anfang an betont worden, daß die Wahrnehmung und daran orientierte Verhaltensweisen davon abhängen, welche Informationen der soziale Aktor über die ihn umgebende Umwelt erhält. Das Konstrukt der Erwartungswerte gilt es entsprechend aufzulösen.

Als Gegenstand derartiger informationeller Steuerung sind generell alle bisher angesprochenen machtrelevanten Daten denkbar: Bedürfnisse und ihre Dring-

lichkeit, die Verfügung über Befriedigungspotentiale, der Wert eines Potentials, im Falle der Expertenmacht das Potential selbst, die Rollenerwartungen einer Bezugsgruppe, das konforme bzw. nichtkonforme Verhalten, die Existenz einer Engpaßsituation, die Marktverhältnisse für Machtpotential wie Konterpotential, die Existenz von Machtkoalitionen, die Reglementierung der Potentialsaktivierung schließlich Legitimität und Nichtlegitimität, die Existenz und Höhe eines Status auf seiten eines der Partner der Machtbeziehung und letztlich auch die Information über Machtkonstellationen selbst. Im Rahmen der Darstellung der 'Sozialen Macht in der Unternehmung' ist entsprechend nach Determinanten zu fragen, die Informationsversorgung, Informationsverarbeitung und damit die Möglichkeit zu manipulativer Perzeptionssteuerung bestimmen.

Informationsflüsse und Informationsinhalte nach Effizienzgesichtspunkten zu steuern und zu strukturieren ist erklärtes Wissenschaftsziel einer praxeologisch orientierten Organisationstheorie. Diese gezielten formal-organisatorischen Eingriffe werden damit zu einem Instrument direkter Machtausübung und zwar durch Lenkung der Perzeption machtrelevanter Daten.[1)]

Die grundlegende diesbezügliche Strukturierung ist die Gestaltung der Unternehmenshierarchie - die Höhe, Breite und innere Struktur der Pyramide.

In vertikaler Hinsicht—von oben nach unten - sind Vorgesetzte und Untergebene durch die Befehlshierar-

---

[1)] Ähnlich Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 162

chie verbunden. Die Anweisungen werden nur den Mitgliedern des betreffenden 'chain of command' bekannt.

Der Befehlshierarchie entgegengesetzt verläuft die Berichtshierarchie - von unten nach oben. Vollzugsmeldungen sowie andere relevante Informationen haben die Untergebenen ihren jeweiligen Vorgesetzten und nur diesen weiterzuleiten. Horizontale Informationsverbindungen über die Befehls-Berichtslinie hinaus sind zunächst in diesem einfachen Modell nicht vorgesehen.
Dieser Ansatz entspricht dem sog. 'Einlinienmodell' der Hierarchie, eine Struktur unter strikter Einhaltung des Prinzips der Einheit der Auftragerteilung.

Daneben unterscheidet man Mehrlinienmodelle.
Sie unterstellen den jeweiligen Untergebenen mehreren Vorgesetzten, mit denen er auf der Basis von Anweisungsbefugnissen und Berichterstattungsverantwortungen kommuniziert. Selbstredend ist in diesem Modell das Informationsnetz nicht derart klar und streng unterschieden zwischen Informationsempfänger und -nichtempfänger wie im Einlinienmodell.

Innerhalb dieser Rohentwürfe ist nun das formale Informationswesen weiter differenzierbar:
Mit Hilfe von Kontroll- und Prüfungsrechten können sich die Kompetenzträger Zugang zu Informationen verschaffen, die nicht unbedingt innerhalb ihres eigenen regulären Instanzenzuges liegen.

Ein Unterschrifts- oder Vorlagevorbehalt bezüglich

eines Betriebsteils sichert einem Vorgesetzten den Einblick in alle Schriftstücke, die aus diesem Bereich das Unternehmen verlassen.

Spezielle Zugangs- oder Vortragsrechte können einem Manager der dritten hierarchischen Ebene Zugang zum Vorstand ermöglichen, ohne daß sein direkter Vorgesetzter über den Grund und Gegenstand der Kontaktaufnahme informiert ist, geschweige denn, diese Kommunikationsbeziehungen verhindern kann.

Um beispielsweise das Ignorieren, Unterschlagen oder Okkupieren von Initiativen durch direkte Vorgesetzte zu verhindern, schlägt Hauschildt für die Weiterleitung dieser Anregungen einen gesonderten Informationsweg unter Umgehung des jeweils nächsthöheren Stelleninhabers vor.[1)]

Verteilerschlüssel auf eingehenden Schriftstücken, Protokollen, Kontroll- und Revisionsberichten, Memoranden oder betriebsinternen Informationsdiensten selektieren gezielt die Empfänger bestimmter Informationen und geben ihnen Informationsvorsprünge gegenüber anderen Mitarbeitern.

Selektierter Zugang zu Datenbanken, in denen unternehmensrelevante Sachinformationen gespeichert werden, erhebt die Privilegierten zu Experten mit entsprechenden Machtstellungen gegenüber solchen, die nicht über derartige Zugriffsmöglichkeiten verfügen.

[1)] Hauschildt (Initiative) 739

Neben diesen bewußt strukturierten Informationskanälen wirkt sich das Phänomen der sozialen Schichtung in Unternehmen, die Zuordnung der Mitglieder zu einer konsistenten Hierarchie von Statusstufen, in charakteristischer Weise auf die Informationsströme aus:

> Statusschichten sind Barrieren gegen freie Kommunikation.[1)]

Dies bedeutet, daß generell in horizontaler Richtung, auf gleicher Statusebene, häufiger kommuniziert wird als in vertikaler Richtung.[2)] Damit erfährt eine vertikal ausgerichtete formale Befehls- und Berichtshierarchi in horizontaler Dimension eine informale Erweiterung.

Auf diesen formalen und informalen Kanälen[3)] ist über die Möglichkeiten Information bzw. Nicht-Information hinaus die Gelegenheit zur inhaltlichen Informationssteuerung gegeben.
Durch gezielte einseitige Datengewinnung ist von vornherein der Blickwinkel auf bestimmte Teilaspekte eines Problems unter Vernachlässigung der übrigen Gesichtspunkte eingeschränkt. Durch

---

1) Blau/Scott (Formal Organizations) 125, 131
Blau (Dynamics) 126 f.
Heinicke / Bales (Developmental Trends) 7 ff.

2) Adams (Status Congruency)
Siehe hierzu auch die Ergebnisse von Simpson (Vertical and Horizontal Communication) 192 f. sowie Landsberger (Horizontal Dimension) 3o5

3) Zur Frage der äußerlichen Gestaltung der Informationen bei gegebenem Kanal und bei gegebenem Inhalt:
Back (Power, Influence and Patterns of Communication) 138 ff.

Filterung und Verdichtung vorliegenden Datenmaterials nach bestimmten subjektiven Kriterien ist der Inhalt der Informationen weiter verzerrbar. Eine Aufbereitung des nun vorliegenden Datensatzes durch Verknüpfung und In-Beziehung-Setzung mit inkompatiblen Rand- oder Basisdatensätzen ist geeignet, den Inhalt der Informationen endgültig zu entstellen.

Damit ergibt sich, daß Informationskanäle in Unternehmen unmittelbar wie mittelbar durch die Formalstruktur determiniert sind.

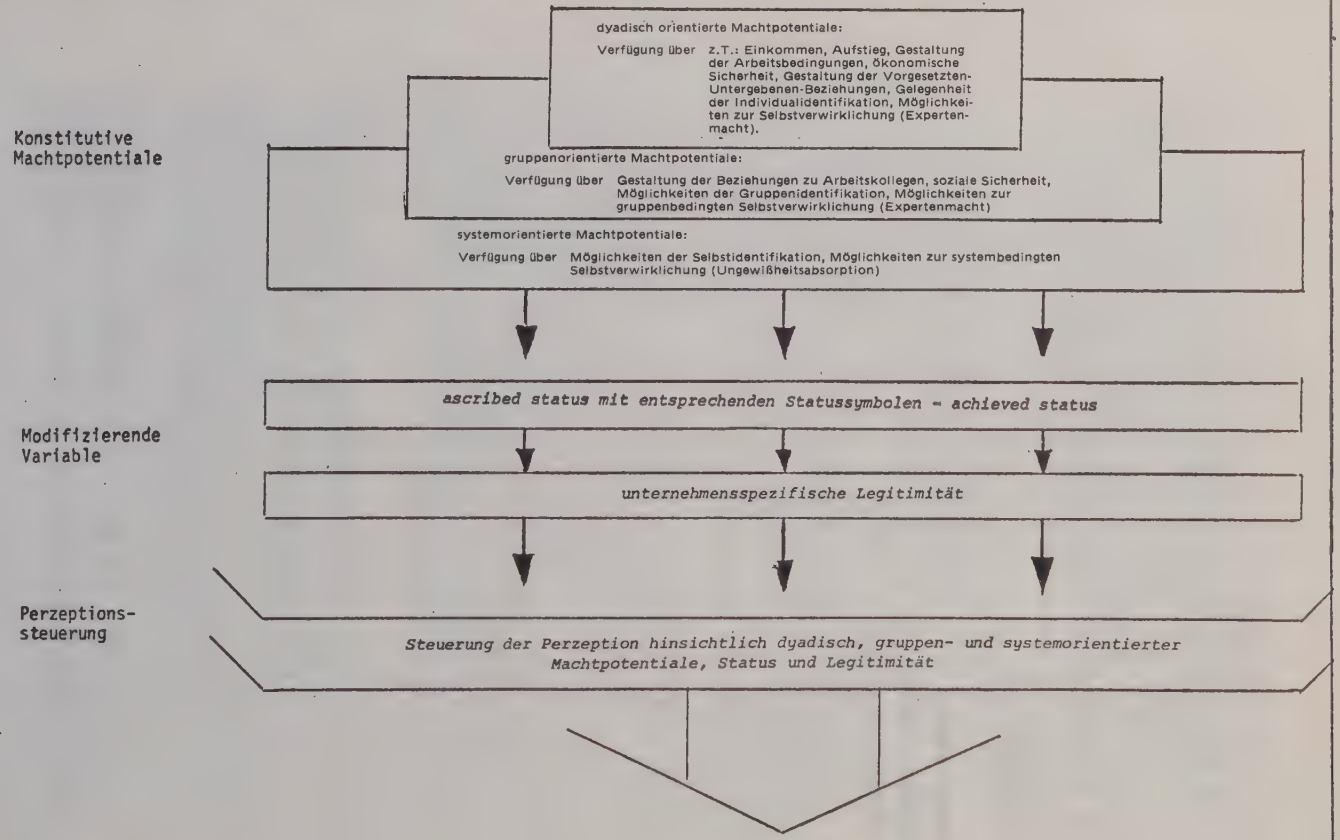

Abb. 7: Schematische Darstellung des Konzeptes sozialer Macht in Unternehmen

D. Macht in Unternehmen als Ergebnis der Formalstruktur

Im Resümee der Darstellung der einzelnen Typen sozialer Macht in Unternehmen und ihrer modifizierenden Variablen ist festzustellen, daß die Antezedentien ihres Auftretens weitgehend - und zwar unmittelbar wie mittelbar - von der formalen Organisationsstruktur determiniert sind.[1)]

Im Rahmen des Positionsgefüges werden die Über-, Unter- wie Nebenordnungen der Instanzen festgelegt; damit werden die Grundlagen dyadischer Machtbeziehungen vorgezeichnet. Durch die Wahl zwischen Einfach- und Mehrfachunterstellung werden die Formen der Unterordnung weiter differenziert. Darüberhinaus erfolgt durch die Bemessung von Kollegial- und Kontrollspanne die Schaffung der Dimensionen von Abteilungen, Arbeitsgruppen, Teams und möglichen Horizontalkoalitionen.

Am Status von Position und Gruppe orientieren sich bekanntlich Individual- und Gruppenidentifikation.

Durch das Aufgabengefüge wird zunächst festgelegt, mit welcher Teilaufgabe jede Stelle im Rahmen der arbeitsteiligen Leistungserstellung betraut wird. Damit wird über funktionale Abhängigkeiten sowie speziell über Machtstellungen aufgrund der Vornahme von Ungewißheitsabsorptionsleistungen entschieden. Bestimmte Formen der Arbeitsteilung legen implizit die Basis zur Bildung spezifischer Formen von Koalitionen.

Durch die Gestaltung des Sanktionsgefüges wird

---

1) Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Bucher in einem Bereich der öffentlichen Verwaltung
Bucher (Social Process and Power) 46

determiniert, in welcher Form die Art und Weise dieser Leistungserstellung entschieden wird, anhand welcher Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse bis hin zu den Möglichkeiten der Beeinflussung der Arbeitsmöglichkeiten.

Die hierdurch bedingten Freiheitsgrade der Leistungserstellung sowie der Aktivierung der Machtpotentiale determinieren die Möglichkeiten zum freien Handeln, damit zur Selbstverwirklichung und zur Erzielung von achieved status seitens der einzelnen Funktionsträger.
Endlich sind die Garantie einer ökonomischen und sozialen Sicherheit Formen zur Einschränkung des Freiheitsgrades bei der Potentialsaktivierung.

Im Rahmen der Gestaltung des Kommunikationsgefüges sowohl durch die direkte Strukturierung von Informationskanälen als auch die Setzung von Verhaltensrahmendaten für sog. informale Informationslinien wird bewirkt, daß die einzelnen Unternehmensmitglieder unterschiedlich informiert werden. Dadurch entstehen Informationsvorteile bis hin zu regelrechten Expertenstellungen.

Wenn somit die Machtkonstellation innerhalb von Unternehmen eine Funktion der Formalstruktur ist, dann ist es möglich, anhand eines Schemas machtrelevanter Antezedentien organisatorische Strukturvorschläge daraufhin zu untersuchen, inwieweit das in ihnen zum Ausdruck kommende Gefüge von Ordnungselementen eine ganz bestimmte Ausprägung der Machtbeziehungen innerhalb einer in der Weise strukturierten Unternehmung impliziert.

Da jedoch 'theoretische' Strukturentwürfe kaum derart dezidiert alle hier relevanten Ordnungskomponenten berücksichtigen, wird eine solche Untersuchung lediglich vergleichsweise grobe Ergebnisse zeitigen. Allein die Analyse einer in der Realität gelebten Struktur wird alle diskutierten Anfangsbedingungen in Anwendung bringen und eine entsprechend genaue und ausführliche Aussage über das Gefüge der Machtbeziehungen ermöglichen.

Anhand der obigen Zusammenfassung ergibt sich folgendes Analyseschema:

A. Positionsgefüge

Ordnungskomponenten: Rang der Stelle, Kollegialspanne, Kontrollspanne, Einfach-vs. Mehrfachunterstellung

implizite Machtbeziehungen:
Individual- und Gruppenidentifikation, daneben die Rahmendaten bzw. die modifizierenden Variablen: Gruppenkontext und formaler Status

B. Aufgabengefüge:

Ordnungskomponenten: Definition der Teilaufgabe und der Freiheitsgrad ihrer Erfüllung,

implizite Machtbeziehungen:
Festlegung von Gruppenaufgaben und damit Einflußnahme auf die Gruppenrollenerwartungen, Schaffung funktionaler Abhängigkeiten, speziell

von Stellen mit Ungewißheitsabsorptionsfunktionen

C. Sanktionsgefüge:

Ordnungskomponenten: Festlegung von Weisungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten, von Sanktionsmöglichkeiten und dem Freiheitsgrad der Potentialsaktivierung

implizite Machtbeziehungen:

Entscheidung über Einkommen, Aufstieg, Sicherheit, Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen, dyadisch orientierte Selbstverwirklichung

D. Kommunikationsgefüge:

Ordnungskomponenten: Formal strukturierte Informationskanäle, Rahmendaten für informale Informationslinien

implizite Machtbeziehungen:

Informationsvorteile und damit Expertenstellungen mit Bezug zur Dyade, zur Gruppe und zum System, Möglichkeiten der Manipulation der Kognition der Interaktionspotentiale sowie der Machtkonstellation

III. Soziale Macht in Unternehmen als determinierende Variable - Machtimplitationen praxisrelevanter Strukturierungsvorschläge und deren Folgen.

Theorie und Praxis haben im Laufe der Entwicklung eine Reihe höchst unterschiedlicher Strukturierungsvorschläge konzipiert, die von ihren Protagonisten jeder für sich mit einem Effizienzanspruch propagiert werden.
Empirische Untersuchungen hinsichtlich der Arbeitsfähigkeit und Ergiebigkeit dieser Strukturen unter unterschiedlichen Umweltrahmendaten ergeben kaum eindeutige Ergebnisse in dem Sinne, daß sie vollständig die eine Konzeption gegenüber einer anderen diskriminieren.
Aufgrunddessen ist der Gedanke naheliegend, daß es andere Ursachen bzw. Ursachenbündel als die 'formal-mechanische' Anordnung der Stellen und Aufgaben geben muß, die sich auf die Arbeitsweise und Arbeitsfähigkeit auswirken.

In den obigen Ausführungen ist die zentrale Bedeutung der sozialen Macht für die Erklärung von Verhalten in Organisationen deutlich geworden.

Anläßlich der allgemeinen Konzeption der Theorie der sozialen Macht wurde folgender Kernaspekt deutlich:

die Macht des jeweils Mächtigen beruht auf seiner

Verfügung über Interaktionspotentiale, hinsichtlich derer in der jeweiligen Situation ein Engpaß besteht. Aus diesem Gesichtspunkt heraus bietet sich für die Erklärung der Entwicklung verschiedener Organisationsstrukturen folgender Gedanke an:

> Verschiedene, speziell technologische Umweltkonstellationen, denen sich die Unternehmung anzupassen hat, lassen bestimmte Funktionen und Aktivitäten zu Engpaßfunktionen werden. Der Erfüllung dieser Funktionen sowie der Integrierung und möglicherweise Kontrolle der hierauf basierenden Machtstellungen sucht die Organisationsstruktur in ihrem Aufbau Rechnung zu tragen.[1)]

Mit dieser These ist in keiner Weise der Anspruch einer monokausalen Erklärung erhoben. Die Beschäftigung mit der Machttheorie und ihre offensichtliche Bedeutung für die Organisationstheorie lassen jedoch den Gedanken plausibel erscheinen, daß dieser Aspekt zumindest eine wesentliche unter einer Reihe von Determinanten darstellt.

Unter diesem Blickwinkel werden im folgenden eine Reihe praxisrelevanter Strukturierungsvorschläge auf ihre impliziten Machtkonstellationen hin analysiert sowie daraufhin, welche Auswirkungen diese Machtgefüge auf das Verhalten in derartig strukturierten Unternehmungen haben.

---

1) Siehe hierzu:
Aldrich (Technology and Organizational Structure) 4o
Buckingham (Automation) 56 f
Emery/Trist (Causal Texture)
Golembiewski (Organizing Men and Power) 43
Hunt (Technology) 598 f.
Leavitt (Organizational Change) 1144 f.
Mohr (Organizational Technology) 454
im Grundgedanken ähnlich Thompson (Hierarchy, Specialization, and Organizational Conflict) 485

A. Die Funktionalorganisation

Das Konzept der Funktionalorganisation ist das Urbild und die Ausgangsform jeder bürokratischen Hierarchie. Es ist die Verkörperung des Bürokratie-Modells Max Webers.
Dieser Vorschlag basiert - gemäß der obigen Argumentation - auf einer Abwesenheit umweltbedingter Engpaßfunktionen, die Organisatoren können sich allein auf die Koordination überschaubarer und beherrschbarer Teilleistungen konzentrieren, sie können ihr Augenmerk allein auf eine möglichst lückenlose Beherrschung aller Mitarbeiter durch die Spitzen der Hierarchie richten.[1)]

1. Das Grundmodell

Die Funktionalorganisation ist folgendermaßen konzipiert:[2)] an der Spitze steht die Unternehmensleitung, eine Person oder ein Kollegium; darunter gruppieren sich die übrigen Instanzen in einer mehr oder minder großen Anzahl von Rangstufen mit konstanter oder wechselnder Kollegialspanne.

---

1) Siehe hierzu:
Grün (Hierarchie) 679

2) Arbeitskreis Krähe (Leistungsorganisation) 21
Arbeitskreis Krähe (Unternehmungsorganisation) 15 f.
Bleicher (Zentralisation)
Eisenführ (Entscheidung) 727 f.
Grochla (Unternehmungsorganisation) 179; 2o4
Kosiol (Organisation der Unternehmung) 11o
Meller (Sparten- und Funktionsorganisation) 348 f.
Potthoff (Funktionelle Organisation) 28o f.

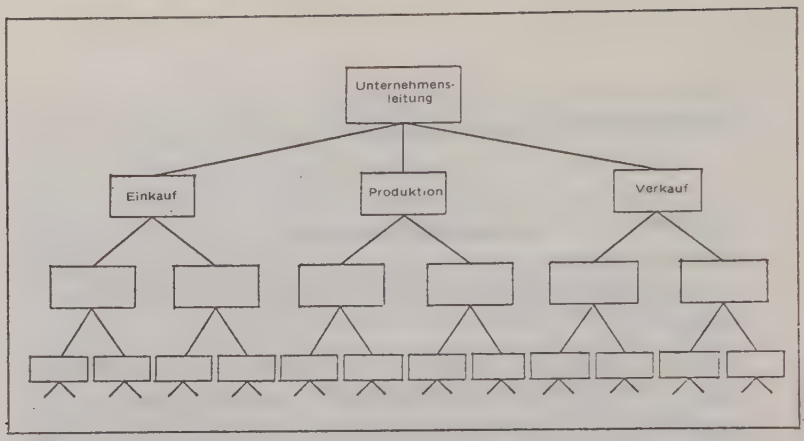

Abb. 8: Funktionalorganisation

Der Verteilungszusammenhang der Aufgaben ist funktionsorientiert oder verrichtungszentralisiert.[1)]
Die Kollegialspanne auf der ersten Ebene bzw. die Kontrollspanne auf der zweiten Ebene der Hierarchie (Kollegial- oder Direktorialprinzip) richten sich nach der in der Unternehmung vorgenommenen Arbeitsteilung der Funktionen, ungeachtet dessen, wie vielgestaltig das Leistungsprogramm der Unternehmung ist. Die Gesamtpyramide Unternehmung stellt sich somit als Bündel einzelner, nebeneinanderstehender Funktionspyramiden dar.
Die den einzelnen Stellen aufgetragenen funktionsorientierten Teilaufgaben werden damit konkreter, je tiefer die Stelle im Ranggefüge der Unternehmung steht.

Die formalen Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen sind durch das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung gekennzeichnet: jeder Mitarbeiter hat nur jeweils

---

[1)] Kosiol (Organisation der Unternehmung) 82

einen direkten Vorgesetzten, demgegenüber er verantwortlich ist und der ihm gegenüber Weisungen erteilt. Diese Weisungen umfassen die Aufgabenstellung, die Art und Weise der Durchführung, die Frage, welche Hilfsmittel und insbesondere Informationen seinen Untergebenen zugänglich sind und schließlich die Entscheidungen über Einkommen und weiteren beruflichen Aufstieg.
Diesem jeweils alleinigen Vorgesetzten steht der Untergebene mit Gleichrangigen im Umfang der Kontrollspanne gegenüber.

In informatorischer Hinsicht steht dem Fluß der Anweisungen 'von oben nach unten' (Befehlshierarchie) der Fluß von Nachrichten und Vollzugsmeldungen 'von unten nach oben' (Berichtshierarchie) gegenüber[1].

Die in der Realität anzutreffenden Spielarten dieses Grundmodells der Funktionalorganisation werden sich regelmäßig in der Bemessung der Kontrollspanne auf den einzelnen hierarchischen Stufen, sowie in der spezifischen Strukturierung der besonderen Informationskanäle unterschieden. Darüberhinaus werden sie im Umfang der Sanktionspotentiale, dem Freiheitsgrad ihrer Aktivierung sowie konvers im Freiheitsgrad der Leistungserstellung der einzelnen Funktionsträger differieren.

Alle Varianten, die hinsichtlich dieser Kategorien denkbar sind, durchzuspielen, scheint hinsichtlich der Analyse im Hinblick auf Machtimplikationen wenig

---

[1] Grün (Hierarchie) 679

sinnvoll - diese soll sich daher allein auf das oben dargelegte Grundmodell beschränken.

2. Das implizite Machtgefüge

Das Positionsgefüge der Funktionalorganisation stellt ein konsistentes und transitives System von ascribed status-Ebenen dar. Diese Status haben zunächst den Effekt, daß sie die Interaktionspotentiale der Statusträger "verteuern". Die hohen Statusstufen begünstigen zudem die Bildung von individuellen Identifikationsbeziehungen.

Ein solches Statussystem bietet die Möglichkeit zur Bildung von Horizontalkoalitionen.
Dalton beschreibt die Formierung der Blockade einer gesamten hierarchischen Stufe zur Verhinderung von organisatorischen Umstrukturierungen und Neuregelungen, die den 'Besitzstand' der Koalitionsmitglieder zu verschlechtern drohten.
Neben einer solchen Defensivfunktion schreibt er 'Horizontalcliquen' die Möglichkeit zu, durch geballte Verhandlungsmacht für ihre Mitglieder aktiv bessere organisatorische Bedingungen durchzusetzen.[1)]

[1)] Dalton (Men who Manage) 61 f.

Von horizontalen Widerstandscliquen berichten:

Entwisle/Walton (Span of Control) 533, sie betonen die Bedeutung der Kontrollspanne als Dimension möglicher Cliquenbildungen.

Ähnlich:

Dion (Experiences in Groups) 395 ff.
Burns (Conduct in Small Groups) 467 ff.
Thompson (Organizations) 126 f.

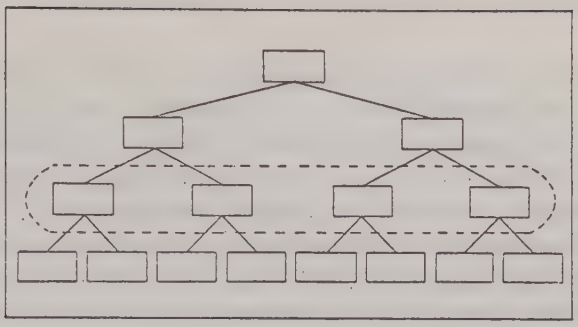

Abb. 9: Horizontalkoalition

Das funktionsorientierte Aufgabengefüge hat unter ausgeglichenen Umweltbedingungen keine besonderen Konsequenzen auf die Machtkonstellation. Beim Auftreten von Engpässen wie Absatzsorgen,finanziellen Schwierigkeiten, Produktionsstockungen oder Problemen in der Rohstoffversorgung hingegen ergeben sich Abhängigkeiten der übrigen Ressorts von der Stelle oder Abteilung, die aufgrund der funktionalen Monopolstellung allein in der Lage ist oder in der Lage scheint, den Engpaß zu beseitigen bzw. die Unternehmung zweckentsprechend auf die Notlage reagieren zu lassen.

Zudem wäre der Zusammenschluß eines Funktionalzuges in Form einer Vertikalkoalition in der Lage, die Arbeitsfähigkeit der gesamten Unternehmung in Frage zu stellen. Auch eine solche Koalition wird Aggressiv- wie Defensivziele anstreben können.

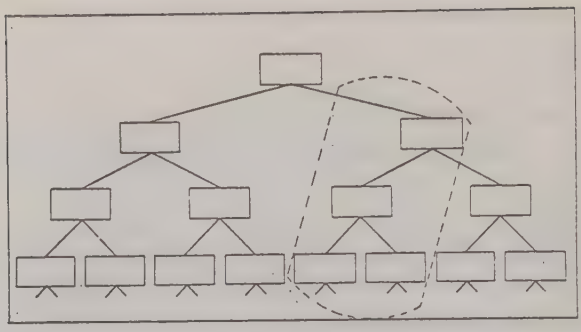

Abb. 1o: Vertikalkoalition

Im Hinblick auf das Sanktionierungsgefüge bewirkt die durchgängig gehandhabte Einfachunterstellung, daß die Untergebenen im Umfang der Kontrollspanne um die positiven Interaktionspotentiale ihres Vorgesetzten konkurrieren bzw. den negativen ausweglos ausgeliefert sind,sofern sie nicht bereit sind, die Unternehmung zu verlassen. Je nach differenzierten Regelungen in Organisationshandbüchern oder Stellenbeschreibungen entscheiden die Vorgesetzten über die Bemessung der Einkünfte, die Ermöglichung oder Förderung eines Aufstiegs, die ökonomische und soziale Sicherheit. Sie befinden über die jeweiligen Arbeitsmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen und Chancen und damit letztlich über den beruflichen Erfolg und die Möglichkeiten der beruflichen Selbstverwirklichung.

In der funktionszentralisierten Unternehmung werden die Normen für die Leistungserstellung generell an der Unternehmensspitze festgelegt,und mit sinkender hierarchischen Stufe erfolgt eine speziellere, konkretere Normierung.
Geht man von der plausiblen Hypothese aus, daß der Frei-

heitsgrad einer Leistungserstellung sinkt und konvers ihre Vornormierung steigt, je mehr hierarchisch übergeordnete Instanzen die Möglichkeit haben, mit Machtpotentialen hierauf Einfluß zu nehmen, dann ist in der Funktionalorganisation der Freiheitsgrad der Leisungserstellung vergleichsweise gering. Eine diesbezüglich präzisere Aussage wird in der Realität von individuellen Strukturierungen spezieller Art abhängen.

Die formal-strukturierten vertikalen Informationskanäle der Befehls- und Berichtshierarchie suggerieren das Bild reger vertikaler Kommunikationen bei nahezu vollständiger Unterbindung horizontaler Verbindungen.

Das Ranggefüge der Hierarchie jedoch zeitigt informale Sekundärwirkungen, die diese Vorstellung zumindest modifizieren: Die Schichtung von Sozialsystemen in konsistente Statusebenen fördert horizontale Informationsströme und beeinträchtigt vertikale.[1)] In vertikaler Dimension kommt der oben bereits allgemein erwähnte Aspekt zum Tragen, daß Informationen allgemein begehrte Interaktionsobjekte sind, die nicht ohne Gegenleistung preisgegeben werden. Zudem sind das Maß an Kommunikationsteilnahme und der Grad der Informiertheit wesentliche Statussymbole - die Statushierarchie ist eine Informiertheitshierarchie [2)] -; dies dürfte den Wert von Informationen für innerbetriebliche Interaktionen noch betonen.

Diese Aussage bedarf jedoch zur Verdeutlichung folgen-

---

1) Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 82
siehe oben Seite 126

2) Ähnlich:
Riley/Cohn et al. (Interpersonal Relations) 715 ff.

der Differenzierung: der Inhalt der Informationen hängt von der jeweiligen Rangstufe der Funktionsträger ab; auf unteren Ebenen zirkulieren der konkreten Aufgabe entsprechend primär Sach- oder technische Informationen, auf oberen Statusschichten dagegen dominieren politische oder Zielinformationen, Informationen über das politische Gefüge innerhalb der Unternehmung und die es berührenden Einflüsse und Entwicklungen.
Kurz:

> Der Anteil von Zielinformationen an den Gesamtinformationen der Funktionsträger kovariiert positiv mit der Höhe ihres Status.[1)]

Entsprechend horten und monopolisieren die unteren hierarchischen Ebenen ihre Sachinformationen[2)], die höheren Chargen demgegenüber ihre Zielinformationen.

Im Extremfall stehen sich die verschiedenen Statusschichten wie soziale Kasten gegenüber, verbunden durch ein Minimum an Kommunikation.[3)]

Diesen Kommunikationsbarrieren stehen nun in der Funktionalorganisation formal-strukturierte vertikale Informationskanäle gegenüber, deren Funktionsweise zudem in der Regel durch umfangreiche Sanktions-

---

1) Tullock (Politics of Bureaucracy) 11

2) Mechanic (Sources of Power) 586 f.

3) Siehe hierzu
Berelson/Steiner (Verhalten II) 235

potentiale auf seiten der jeweils Vorgesetzten abgesichert sind.
Die Lösung dieses Konfliktes erfolgt im Bereich der Informationsverarbeitung: Von der Basis hinauf zur Unternehmensspitze tritt auf jeder Vermittlungsstufe eine Informationsfilterung ein, wobei den Vorgesetzten statusgefährdende Mitteilungen verschwiegen werden, während umgekehrt von der Unternehmensspitze nach unten nur das Nötigste weitergegeben wird, um selbst besser informiert zu sein.[1)]

Dieses schichtenbedingte Auseinanderfallen von konkretem Sachwissen und Entscheidungskompetenzen zur Normierung der Aufgabenerfüllung wird sich speziell bei wechselnden Umweltverhältnissen negativ auswirken.

Koalitionen zwischen Vertretern höherer und niedriger hierarchischer Ebenen erweisen sich als geeignet, diesen Effekt zu mildern.
In diesen Bündnissen erfolgt ein Austausch von Fach- oder Spionageinformationen[2)] aus unteren Ebenen gegen Karriereförderung oder gar politische Informationen aus den Bereichen der Unternehmensführung.
Die Mitglieder der Unternehmensspitze werden aufgrund der besseren Informationen in Hinblick auf Fachwissen und 'Unternehmensinterna' in die Lage versetzt, besser 'zu führen'; den untergeordneten Mitarbeitern wird der berufliche Aufstieg erleichtert.

---

1) Argyle (Scientific Study) 19o f.
Berelson /Steiner (Verhalten II) 235
Cohen (Opward communication) 41 f.
Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 45
Kelley (Communication) 39 ff.
Weick (Social Psychology) 6

2) Tullock (Politics of Bureaucracy) 75 ff.

Tullock spricht entsprechend von 'Spionagebündnissen'.[1)]
Dalton bezeichnet 'vertikale Symbiosecliquen' als die wahren Machtzentren einer von ihm untersuchten Unternehmung.[2)]
Hofstätter schließlich beschreibt sogen. 'alternierende Bündnisse' zwischen Vertretern verschiedener hierarchischer Ebenen unter Ausschaltung der mittleren Stufe.[3)]

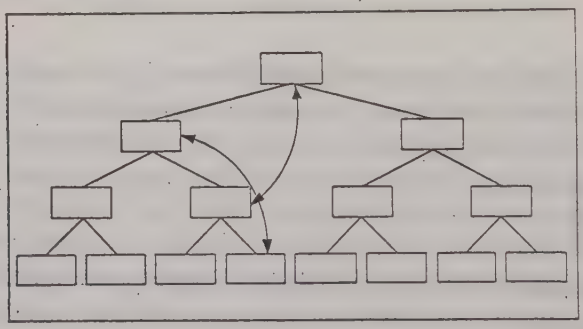

Abb. 11: Spionagebündnisse, vertikal Symbiosecliquen bzw. alternierende Bündnisse

Am Rande sei vermerkt, daß 'Machtziele' von Individuen in Unternehmen, wie Abhängigkeit, Verteidigung des status quo, Änderung der innerorganisatorischen Machtverteilung oder lediglich die Verstärkung der individuellen Machtpotentiale sich im Zeitablauf durchaus ändern können. Insofern sind wechselnde Mitgliedschaften in verschiedenen Koalitionen denkbar.[4)]

---

1) Tullock (Politics of Bureaucracy) 77

2) Dalton (Men who Manage) 59

3) Zitiert bei Hauschildt (Initiative) 739

4) Thompson (Organizations) 126, 138

Den oben dargelegten Barrieren gegenüber vertikaler Kommunikation als Effekt der Statusdifferenzierung steht die Begünstigung eines horizontalen Informationsaustausches gegenüber.
Insofern wird ein weiteres Mal die formale Kommunikationsstruktur konterkariert, da im vorliegenden Falle die Funktionalorganisation horizontale Verbindungen zunächst nicht vorgesehen hatte. Dieser Informationsaustausch auf gleichen Rangstufen wird dadurch begünstigt, daß die Interaktionspartner nicht durch Statusdifferenzen und asymmetrisch verteilte Interaktionspotentiale unterschieden sind. Gruppenphänomene auf gleichen Statusebenen seien in diesem Zusammenhang vernachlässigt.

Diese Begünstigung horizontaler Kommunikation sowie die positive Kovarianz von Statusstufe und Informiertheitsgrad bilden die Grundlage für folgende These:

> Ein ascribed status verschafft eine Reihe von Vorteilen und Erleichterungen bei der Erlangung und Fundierung eines achieved status gegenüber Untergebenen.

Damit enthält die zunächst rein legitime Machtmodifikationsvariable ascribed status 'eingebaute Beihilfen' zu ihrer gruppendynamischen Untermauerung.

Schließlich ist zu erwarten, daß innerhalb einer Funktionalorganisation formalstrukturierte diagonale und horizontale Informationskanäle mit Durchsetzungsschwierigkeiten zu kämpfen haben. Hierfür sprechen folgende Gründe:
Die Sanktionspotentiale sind innerhalb des Struktur-

modells allein an den einzelnen Funktionalzügen orientiert, diagonal oder horizontal laufende Informationslinien jedoch verlaufen quer zu ihnen und entbehren damit einer Absicherung durch dyadische Sanktionspotentiale gegenüber dem oder den Informationslieferanten. Eine Zufluchtnahme bei höheren gemeinsamen Instanzen dürfte in der Regel umständlich, zeitraubend und mit Einbuße an achieved status seitens des Informationssuchenden verbunden sein.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß man als Folge

- der geringen internen Kommunikation,
- des generell geringen Freiheitsgrades der Leistungserstellung sowie
- des Auseinanderfallens von Sachinformation und Entscheidungskompetenz

die allgemein beklagte Schwerfälligkeit und mangelnde Flexibilität von Funktionalorganisationen ansehen kann.[1)]

---

1) Barnard (Statussysteme) 243
Crozier (Bureaucratic Phenomenon) 3
Kieser (Flexibilität) 275 und die dort angegebene Literatur
Thompson (Hierarchy, Specialization, and Organizational Conflict) 487

B. Die Stab-Linien-Organisation

Bei zunehmend komplexer werdender Umwelt sehen sich die Unternehmen der Bewältigung von Aufgaben gegenüber, die die Leistungskapazitäten und zum Teil auch die Befähigungen der Mitarbeiter der Linie überfordern. Da jedoch eine erfolgreiche Anpassung an derartige Umweltverhältnisse für die Unternehmen eine Frage langfristig erfolgreicher Arbeit,wenn nicht sogar ihrer Existenz darstellt, nimmt die Bewältigung derartiger hochkomplexer Aufgaben den Charakter einer Engpaßfunktion an.
Zudem ist die Ausführung von Engpaßfunktionen bekanntlich mit Machtstellungen verbunden, deren potentiellen Mißbrauch die Unternehmen eindämmen oder gar vollkommen verhindern müssen, um die koordinierte Leistungserstellung im Sinne des Unternehmenszieles nicht gefährden zu lassen.

Zur Bewältigung dieser beiden Aufgaben wurden in Anlehnung an überwiegend militärische Vorbilder in Unternehmen Stellen gebildet, die sich speziell mit wissenschaftlichen Aufgaben befassen und von Entscheidungsbefugnissen weitestgehend entblößt sind: Stäbe

1. Das Grundmodell

Unterteilt man mit Kosiol die Aufgabenerfüllung generell in drei Phasen: Planung, Realisation und Kontrolle[1)],

---

[1)] Kosiol (Organisation der Unternehmung) 56

so liegen die Aufgaben der Stabsstellen schwergewichtig bei der Planung, in geringerem Maße auch bei der Kontrolle; ausgeschlossen sind Stäbe jedoch regelmäßig von der Realisation.

Im Einzelnen sind Stäbe in Unternehmen mit folgenden Aufgaben befaßt:

Sammlung und Auswertung von Daten innerhalb und außerhalb der Unternehmung

Aufbereitung und Filterung von Informationen

Fachliche Beratung und Information

Entwurf lang- und kurzfristiger Planungsperspektiven

Abgaben von Initiativen zu Neuerungen, Verbesserungen und organisatorischem Wandel

Ausarbeitung von Entscheidungsalternativen

Koordination divergenter Ressortauffassungen

Beschaffung und Aufbereitung von Kontrollinformationen

Bearbeitung von Spezialproblemen und Aufträgen[1)]

[1)] Höhn (Stabsstellen) 1547 f.
Irle (Macht) 34 f.

siehe zur Stabsorganisation weiterhin:

Altfelder (Stabsstellen)
Arbeitskreis Krähe (Unternehmungsorganisation) 116
Dale/Urwick (Staff in Organization) 89 ff.
Grochla (Unternehmungsorganisation) 182
Höhn (Führung mit Stäben)
Jaggi (Stabsprobleme)
Kosiol (Organisation der Unternehmung) 131 f.
Morstein Marx (Stabsorganisation)

Diese Aufgabenzuteilung gilt generell für alle betrieblichen Funktionen:
Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung, Rechnungswesen und schließlich für die zentrale Aufgabenstellung der Gesamtunternehmungsführung.

Bei den Linieninstanzen verbleiben folgende Kernfunktionen:

das Fällen von Entscheidungen

die Durchsetzung von Entscheidungen

zum Teil die Kontrolle der Durchführung

zudem die Lenkung der Stabsarbeit

damit die gesamte Unternehmensführung schlechthin.

"Die Linie ist die Organisation"[1].

Für die aufbauorganisatorische Gestaltung einer solchen Ausgliederung von Aufgaben nennt die traditionelle Stabsliteratur im wesentlichen drei verschiedene Möglichkeiten:[2]

Petry (Stabsstellen)
Potthoff (Stabsstellen) 685 f.
Staerkle (Stabsstellen)
Schleh (Make your Staff) 115
Trauth (Verhältnis)

[1] Dalton (Men who Manage) 99

[2] Siehe hierzu
Davis (Human Relations) 2o8 ff.
Golembiewski (Organizing Men and Power) 7 ff.

a) den sog. allgemeinen Generalstab (oder zentrale Stabsstelle) mit Informations- und diesbezüglicher Koordinationsfunktion für die gesamte Unternehmung.
Beispiele hierfür sind die Volkswirtschaftliche Abteilung, die Organisationsabteilung, die Rechtsabteilung, die Public-Relations-Abteilung, die Betriebswirtschaftliche Abteilung, die Operations-Research-Abteilung und möglicherweise die Datenverarbeitung.
Diese Stabsform ist ohne unmittelbar funktionsorientierte Aufgabenstellung i.d.R. der gesamten Unternehmensführung unterstellt. Sie erbringt Informationsdienstleistungen für die verschiedensten Instanzen unterschiedlichster hierarchischer Ebenen.

b) den persönlichen Assistenten,[1] das 'alter ego' der "assistent-to", der seinem Vorgesetzten in beinahe allen Aufgaben, soweit dies möglich ist, zuarbeitet und zur Hand geht, und ihn in Ausnahmefällen sowie Funktionen von geringerer Bedeutung vertritt.
In Bezeichnungen wie Assistent, Stabsassistent, Direktionsassistent und Assistent-Manager schlagen sich derartige Stabsbeziehungen nieder.[2]
Diese Mitarbeiter sind den Linieninstanzen, denen sie beigeordnet sind, disziplinarisch direkt unterstellt.

---

[1] Irle (Macht) 63
Whisler ("Assistant-to") 184, 213

[2] Staerkle (Stabsstellen) 41

c) den Fachstab, der als Singular- oder als Kollegialorgan einer einzelnen Instanz unmittelbar unterstellt ist und ihr Expertisen zur Vorbereitung von Entscheidungen erstellt. Denkbare Beispiele hierfür sind: die Marktforschungsabteilung, die Produktforschungsabteilung, die interne Revision, die Finanzplanungsabteilung, die Abteilung für langfristige Unternehmensplanung. Ein solcher Fachstab ist auf allen hierarchischen Ebenen der Unternehmensführung im weiteren Sinne denkbar.

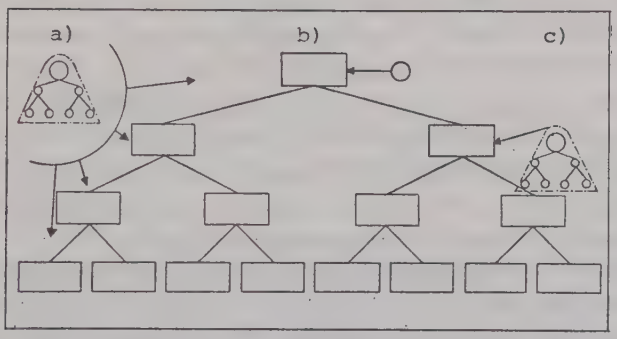

Abb. 12: Stabsvarianten in der Aufbauorganisation

Diese letzte Variante verkörpert das Modell, daß in der Praxis die wohl häufigste Verwirklichung gefunden hat und deshalb quasi als Stab schlechthin angesehen wird.

Aus diesem Grunde und wegen besserer Demonstrationsmöglichkeiten soll in der folgenden Analyse schwergewichtig dieses Strukturmodell berücksichtigt werden (ähnlich Golembiewski) - sofern die Varianten a und b wesentliche abweichende Ergebnisse zeitigen, wird hierauf gesondert hingewiesen.

2. Das implizite Machtgefüge

Die folgende Analyse des Stab-Linien-Modells hinsichtlich impliziter Machtverteilungen bezieht sich allein auf die Beiordnung und Einordnung von Stabsstellen in die Linienhierarchie - die oben dargelegten Implikationen des reinen Linienmodells gelten damit sinngemäß auch hier.

Das Positionsgefüge der Stab -Linien-Organisation sieht eine Beiordnung der Stabsstellen zu Linieninstanzen vor. Diese 'Attachierung' ist zwar regelmäßig mit einer disziplinarischen Einfachunterstellung unter die entsprechende Linieninstanz verbunden, eine klare Placierung innerhalb des formalen Statusgefüges der Unternehmung ist damit nicht definiert. Den Mitarbeitern der Linie ist mit Hilfe von Statussymbolen wie Titel, Entscheidungskompetenzen, Einkommen etc. ein eindeutiger ascribed status zugewiesen - Stabskräfte sind nicht oder nicht in dem Maße mit entsprechenden Statussymbolen ausgestattet.[1] (Sofern Stäbe über größere Zahlen von Mitarbeitern verfügen, wird auch hier eine der Linie entsprechende Hierarchisierung, wenn auch in geringerem Umfang, zu erwarten sein).

Gemäß ihrer Aufgabenstellung jedoch sind Stabskräfte mehr oder minder hochqualifizierte Wissenschaftler und als solche ausgewiesen durch Universitätsexamina und akademische Titel. Dies wiederum hebt sie gegenüber den Kadern der Linie ab, die üblicherweise nicht oder in geringerem Maße über eine vergleichbare Ausbildung verfügen.

---

[1] Dalton (Men who Manage) 29 berichtet von einem Status-Abfärbeeffekt der Linieninstanz auf ihren 'assistent-to'

Hier wird eines deutlich: die erörterten Status von Stab und Linie orientieren sich an verschiedenen sozialen Kontexten. Bezugsrahmen des Status einer Linienkraft ist primär die Unternehmung, sie verhilft ihm zu Titeln wie 'Präsident', Generaldirektor, Direktor, Prokurist, Abteilungsleiter etc., Statussymbole, an denen die Träger nicht selten auch außerhalb der Unternehmung festhalten. Sofern sie darüberhinaus über achieved status verfügen, ist dieser an den ascribed status angelehnt. Stabskräfte hingegen richten sich mit ihren akademischen Graden, intellektuellen Fähigkeiten, Lebensgewohnheiten, Freundeskreisen und Umgangsformen primär an das Statusgefüge der Unternehmensumwelt, der Gesellschaft.[1)] Hier rangieren sie in der Regel höher als die Linienkräfte, die ihnen in der Unternehmung übergeordnet sind.[2)]

Damit treten in den Beziehungen zwischen Stab und Linie Statusinkongruenzen auf, die sich - wie später noch ausführlicher dargestellt wird - ungünstig auf die Zusammenarbeit der verschiedenen Stellen auswirken.

Wird darüberhinaus der Stab wie bei den Typen a und c als Pluralinstanz strukturiert, dann werden sich innerhalb der damit geschaffenen sozialen Gruppen Norm- und Wertvorstellungen ergeben, hinsichtlich de-

---

1) Dalton (Men who Manage) 87 ff.

2) Zur Wirkung gruppenexterner Status siehe Hurwitz/Zander/Hymovitch (Effects of Power) 483 ff. "Je höher der Status eines Gruppenmitgliedes außerhalb einer bestimmten Gruppe, desto höher ihr Ansehen innerhalb dieser Gruppe."

rer mittels Rollenerwartungen und Sanktionen innerhalb der Gruppe Konformität herbeigeführt wird. Da nun Aufgabenstellung und dementsprechend der intellektuelle Hintergrund bei Stab und Linie höchst unterschiedlich sind, ist es wahrscheinlich, daß sich die Gruppennormen mehr oder minder stark unterscheiden werden.
Derartige Unterschiede sind ein weiterer Grund für Kommunikations- und Interaktionsbarrieren.

Die Zweiteilung des Aufgabengefüges der Stab-Linien-Organisation ist bereits oben angedeutet worden: Stäbe sind mit der Entscheidungsvorbereitung befaßt, Linieninstanzen mit dem darauf aufbauenden Entscheidungsakt.[1)]

Die Funktion der Entscheidungsvorbereitung nun umfaßt Aktivitäten, wie die Suche von Informationen, ihre Selektion, Filterung und Verdichtung, die Ausarbeitung von Entscheidungsalternativen, fachliche Beratung und Informationen-Aspekte, die in nur teilweise anderer Formulierung bereits oben unter dem Stichworten 'Informationssteuerung' und 'Ungewißheitsabsorption' erörtert worden sind.

Um bei der obigen Aufzählung der Stabsfunktionen zu bleiben:

- die Sammlung und Auswertung von Daten erfolgt in Reaktion auf bestimmte Stimuli, nach individuellen heuristischen Strategien und unter bestimmten An-

---

1) Siehe hierzu Stahl (Network of Authority) 35 ff.

nahmen und Erwartungen[1].

- die Filterung und Aufbereitung der Informationen erfolgt nach subjektiven Kriterien der Informationsverarbeiter

- eine fachliche Beratung und Information erfolgt auf der Basis von Daten, die unter den obigen Bedingungen gewonnen werden

- in dem Entwurf von Planungsperspektiven schlägt sich der subjektive kognitive Rahmen des Planungsstabes nieder

- die Abgabe von Initiativen zu Neuerungen, Verbesserungen und organisatorischem Wandel erfolgt i.d.R. unter impliziter oder expliziter Bereithaltung eines fertigen Lösungsvorschlages seitens des Initiators

- die Ausarbeitung von Entscheidungsalternativen erfolgt in Form von 'completed-staff-work': ein einziger Vorschlag wird derart ausführlich und 'favorisiert' ausgearbeitet (bestenfalls mit einem zweiten 'offensichtlich negativen' Entwurf), daß dem Entscheidungsträger lediglich die Wahl zwischen dessen Annahme oder dem Verwerfen der gesamten Stabsarbeit bleibt[2].

- eine Koordination divergenter Ressortauffassungen

---

[1] Cyert/March (Behavioral Theory) 81
Schutz (Phenomenology) 73
Weick (Social Psychology) 69 f.

Hierzu und zum folgenden Irle (Macht) 125 ff.

[2] Golembiewski (Organizing Men and Power) 13

ist allein durch die Ausarbeitung geeigneter Kompromißformeln denkbar, die nur im theoretischen Extremfall den konfliktären Parteien gleichgroße Konzessionen abverlangen werden.

- die Beschaffung und Aufbereitung von Kontrollinformationen sowie die Bearbeitung von Spezialproblemen sind lediglich Teilaspekte bereits oben erörterter allgemeiner Fragestellungen - für sie gelten damit dieselben Bedingtheiten.

Zusammenfassend läßt sich hierzu feststellen:

Die Struktur des Aufgabengefüges im Stab-Linien-Modell führt dazu, daß die Linieninstanzen in informationeller Abhängigkeit zu ihren Stäben stehen;[1] die Stäbe absorbieren die Ungewißheit ihrer Linienvorgesetzten, sie sind in mehr oder minder starkem Maße in der Lage, deren Umweltperzeptionen zu steuern.[2]
Zudem ist Stabsarbeit aus ihrer intellektuellen Ausrichtung heraus auf Wandel, Innovation und Anpassung der Organisation an sich ändernde Umweltverhältnisse ausgerichtet. Die Aufgabe der Linie dagegen orientiert sich daran, den 'Betrieb am Laufen zu halten' die Linie ist in ihrer Grundhaltung konservativ.[3]

---

[1] Irle (Macht) 54 f.

[2] Thompson (Hierarchie) 485
Thompson (Modern Organization) 52 f.

[3] Dalton (Men who Manage) 75, 1oo
Fisch (Line-Staff) 67
Golembiewski (Organzing Men and Power) 69 f.
Gouldner (Organizational Analysis) 414 ff.
Kießler-Hauschildt (Linie-Stab-Prinzip) 23
Sayles (Lateral Relations in Work) 271

Können sich Stabskräfte zudem computergestützter Informationssysteme bedienen[1], dann gewinnt diese informationelle Abhängigkeit neue Dimensionen. Die zur Verfügung stehende Technologie ermöglicht die Erfassung und Verarbeitung und damit die Steuerung um ein Vielfaches vergrößerter Informationsmengen. Eine von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen angeregte Zentralisierung weiter Bereiche der Daten- und Informationsverarbeitung bei einer einzigen Stelle läßt eine Bildung von Monopolstellungen zu[2]. Die Programmierbarkeit von Entscheidungsalgorithmen schließlich erlaubt sogar das Fällen von Routineentscheidungen bereits im Informationssystem selbst.

Zudem erschwert die hohe technologische und fachspezifische Komplexität die Transparenz und damit die Kontrolle derartiger computergestützter Informationssysteme.

In dieser Beziehung der Statusinkongruenz, der informationellen Abhängigkeit wie der konfliktären Aufgabenstellung stehen sich Stab und Linie in einer sehr einseitigen Ausrichtung des Sanktionsgefüges gegenüber: sämtliche formalen und mit wenigen Ausnahmen auch die informalen Sanktionspotentiale liegen allein bei den Linieninstanzen.[3]

---

1) Grochla (Unternehmungsorganisation) 1o5

2) Grochla (Unternehmungsorganisation) 12o
De Carlo (Changes) 258

3) Golembiewski (Organizing Men and Power) 14 zitiert einen Kommentar, in dem die Stabskräfte entsprechend als 'Eunuchen' bezeichnet werden.

Sie entscheiden über Einkommen, Aufstieg, ökonomische und soziale Sicherheit, sowie über die materiellen Arbeitsbedingungen der Stabskräfte.

Als direkte Vorgesetzte der Stäbe haben Linieninstanzen darüberhinaus die Möglichkeit, Arbeitsgegenstand, Arbeitsweise und Arbeitstechnik der Stabskräfte zu bestimmen.[1] Empirische Untersuchungen ergaben jedoch, daß dies in vielen Fällen nur rein formale Rechte sind.
Cranach/Irle/Vetter konnten nachweisen, daß wegen der hohen Komplexität und fachlichen Spezialisierung der Stabsaufgaben ihre Steuerung durch Linieninstanzen-wenn überhaupt-nur unvollkommen möglich ist.[2]
Einige Stäbe waren sogar gezwungen, sich ihre Arbeit selbst zu suchen.[3]

Schließlich verfügen die Linieninstanzen über die Kompetenzen zur Entscheidung über die von ihren Stäben ausgearbeiteten Entscheidungsalternativen wie überhaupt über die Verwendung der gesamten Arbeiten der Stabskräfte. Sie entscheiden damit unter Berücksichtigung der anderen Sanktionsmöglichkeiten über deren Erfolg, und damit über deren Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Andererseits wird berichtet, daß erfahrene Stabskräfte in der Präsentation der Alternativen bereits die Vorgehensweise der Linie antizipieren und auf diese Weise den von ihnen favorisierten Vorschlag durchzusetzen versuchen.[4]

---

1) Irle (Macht) 71

2) Cranach/Irle/Vetter (Informationen) 33

3) Cranach/Irle/Vetter (Informationen) 22

4) Irle (Macht) 89

Hinsichtlich der anschließenden Zurechnung des Ergebnisses von Entscheidungen ist aufgrund der unterschiedlichen Machtausstattung auf folgende Verhaltensweisen zu schließen:

> Der Erfolg realisierter Projekte wird von der Linie usurpiert,
> ein möglicher Mißerfolg wird an die Stäbe weiterdelegiert

Hierdurch würde ein weiteres Mal die Möglichkeit zu Arbeitserfolg und Selbstverwirklichung für Stabsmitglieder blockiert.
Als Folge dieser vielfach beeinträchtigten Möglichkeiten zu erfolgreicher, befriedigender Arbeit kann die von Dalton festgestellte hohe Frustration und Fluktuation von Stabskräften angesehen werden.[1)]

Als strukturierte Kommunikationskanäle waren im Modell lediglich die zwischen Stab und Linie implizit bei der allgemeinen Darstellung erwähnt worden. Hinsichtlich der weiteren formalen informationellen Verflechtung mit anderen Stellen sei hier auf die Vorschläge Höhns zurückgegriffen[2)], dem wohl profiliertesten Protagonisten der Stabsidee im deutschen Sprachraum.

---

1) Dalton (Men who Manage) 95
Golembiewski (Organizing Men and Power) 1o1

2) Höhn (Stabsstellen) 1549 ff.

1. Der Stab besitzt ein Recht auf unmittelbaren Zugang zu Informationen gegenüber allen Stellen der gesamten Hierarchie

2. Jede Linienstelle hat das Recht und die Pflicht, sich von den Stäben fachlich informieren zu lassen. Wird diese Pflicht verletzt, hat der Stab an die nächst höhere Linieninstanz Mitteilung zu machen

3. Diese Mitteilungspflicht gilt darüberhinaus, falls eine Linienstelle eine Entscheidung trifft, die vom Ratschlag des Stabes abweicht und nach dessen Ansichten dem Unternehmen zu schwerem Schaden gereicht

4. Wendet sich der Stab an eine höhergestellte Linieninstanz, so ist die die Intervention betreffende Linieninstanz bzw. die dem Stab direkt vorgesetzte Linieninstanz diesbezüglich zu informieren

5. Zwischen Stäben mit einander überschneidenden Arbeitsbereichen hat rege Kommunikation zu herrschen.

Diese komprimiert dargestellte Konzeption Höhns basiert auf einer alleinigen Betonung von Rechten und Pflichten und damit allein auf legitimer Macht.

Ein unmittelbarer Zugang zu jeglichen Informationen dürfte eine Fiktion sein; geheimhaltbar sind nicht allein die Informationen selbst, sondern auch 'Informationen über Informationen'. Sofern eine Weitergabe bzw. Publizität von Daten nicht im Interesse mehr oder minder hochgestellter Linieninstanzen liegt,

dürfte eine Stabsstelle ohne jegliche Sanktionsmöglichkeiten kaum einen Zugang zu ihnen finden. Um das Postulat durchzusetzen, müßten immer von neuem die Potentiale der Unternehmensspitze aktiviert werden - und diese Voraussetzung dürfte kaum realistisch sein. Gleiches gilt für das aktive Informationsrecht des Stabes gegenüber allen Linieninstanzen.

Ähnlich problematisch erscheint das Appellationsrecht des Stabes bei der Unternehmensführung, sofern seiner Ansicht nach die Zusammenarbeit mit der ihr unmittelbar vorgesetzten Linieninstanz hinsichtlich Information, Handhabung der Entscheidungsvorschläge etc. beeinträchtigt sein sollte. Ein solches hierarchisches 'Überspringen' wird in der Regel zu einer Prestigeeinbuße auf seiten der zwar informierten, aber dennoch übergangenen Linieninstanz führen.
Da diese jedoch die direkt vorgesetzte Stelle des in solcher Weise aktiv gewordenen Stabes ist, hat sie speziell informale Möglichkeiten, sich anschließend für diese Intervention zu 'revanchieren'.

Die Kommunikation zwischen den verschiedenen Stäben schließlich bedarf interaktionistischer Anreize, um in gewünschter reger Weise vorgenommen zu werden. Fehlen diese Anreize oder stehen die Stäbe gar untereinander in Konkurrenzbeziehung, dann wird ein Austausch von Informationen kaum stattfinden.

Über diese Schwierigkeiten bei der Belebung gesatzter Informationskanäle hinaus ist die Kommunikation von Stab und Linie bekanntlich durch gruppendynamische Barrieren behindert:

a. Stab und Linie bilden zwei soziale Gruppierungen mit verschiedenen Normensystemen

b. die Aufgabenstellungen beider Bereiche sind in ihrer Grundhaltung konfliktär

c. zwischen den Vertretern beider Bereiche bestehen Statusinkongruenzen

Zweifellos ist auch hier denkbar, derartige Barrieren durch eine Bildung informaler Koalitionen zwischen Vertretern der Linie und der Stäbe zu überwinden. Die Bündnisparteien tauschen Fachinformationen gegen Karriereförderung oder schließen sich zusammen zur Realisierung eines gemeinsamen Zieles.

In dem von Witte[1] anläßlich der Untersuchungen von innovativen Entscheidungsprozessen festgestellten Gespann zwischen Fachpromotor ('Träger objekspezifischen Fachwissens') und Machtpromotor ('Träger hierarchischen Potentials') ist möglicherweise die empirische Bestätigung einer derartigen Koalitionsbildung zu sehen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß das Stab-Linien-System nur sehr ungenügend geeignet ist, dem Unternehmen eine angemessene Reaktion auf komplexe Umweltverhältnisse zu ermöglichen.[2]
Die einseitige Fixierung auf formale - legitime Macht verschließt die Augen vor den vielfachen Mög-

---

[1] Witte (Innovationsfähige Organisation) 2o f.

[2] Siehe hierzu die Kritik bei Koontz/O'Donnell (Principles of Management) 153

lichkeiten einer illegitimen Machtausübung seitens der Stäbe.
Die höchst ungleichgewichtige Verteilung der Sanktionspotentiale führt zur weitgehenden Unterbindung der gewünschten regen Kommunikation zwischen den beiden Bereichen.

3. Alternativvorschläge

Aufgrund dieser offensichtlichen Mängel der Arbeitsweise des Modells in der Realität wurden von Theorie und Praxis Vorschläge zur partiellen Modifikation der Grundkonzeption entwickelt.

Ein Vorschlag geht dahin, die Stabs- und Linienfunktionen nicht mehr in der Weise positionell zu trennen, sondern vielmehr Stabsfunktionen in den Aufgabenbereich der Linieninstanz bzw. Linienaufgaben in den Aufgabenbereich der Stabsstellen zu übernehmen.[1] Dies hätte zwar den Nachteil geringerer Spezialisierungsmöglichkeiten - dem eigentlichen Kerngedanken des Stabskonzeptes - würde aber zugleich eine Reihe von Nachteilen des reinen Stab-Linien-Modells abmildern:

Die allseitige Beschäftigung mit Ungewißheitsabsorptionsfunktionen läßt dieses Einflußinstrument transparenter und damit kontrollierbar werden.
Die Sanktionspotentiale wären nicht länger derart einseitig verteilt mit den bekannten ungünstigen Aus-

---

[1] Blau/Scott (Formal Organizations) 172 f.
Höhn (Stabsstellen) 1547

wirkungen auf die Leistungsmotivation der Stabskräfte.
Durch die gemeinschaftliche Leistung von 'innovatorischen' und 'konservativen' Diensten, durch die Abschwächung getrennter Gruppenbildung sowie durch die verminderten Statusinkongruenzen würden informale Kommunikationsbarrieren abgebaut.

Der Abbau von Statusunterschieden, Intergruppenkonflikten und von Spannungen, die aus der Art der Arbeitsteilung resultieren, liegt ebenfalls dem 'Colleague Model' von Golembiewski zugrunde.[1)]

In diesem Modell werden Mitarbeiter der Linie und des Stabes, die an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten, in sog. 'Colleague Groups' zusammengefaßt. Zusammen mit den ihnen hierarchisch untergeordneten anderen 'Colleague Groups' bilden diese sog. 'Colleague Teams'.[2)]

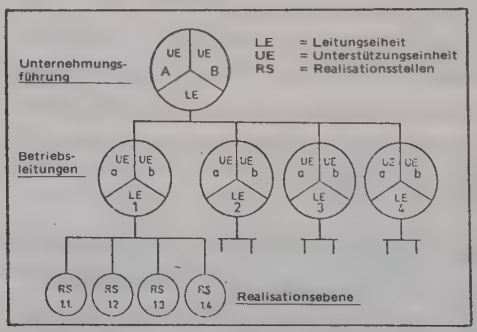

Abb. 13: Colleague-Model nach Golembiewski

---

1) Golembiewski (Organizing Men and Power) 118 ff.
Golembiewski (A New "Staff" Model) 296 ff.

2) Siehe die Darstellung bei Grochla (Unternehmungsorganisation) 221

Die 'Colleague Groups' sind unterteilt in 'program units' und 'sustaining units'.'Program units' (Leistungseinheiten) arbeiten unmittelbar an der Erfüllung der Gesamtaufgabe der Unternehmung. 'Sustaining units' (Unterstützungseinheiten) unterstützen diese Funktion durch Informationsbeschaffung und Aufbereitung sowie durch die Lösung anderer Spezialprobleme. Die von der 'Colleague group' zu lösenden Aufgaben werden differenziert in 'substantive issues' und 'technical issues'. Die 'substantive issues' umfassen solche Probleme, die mehr als einen Aktionsträger umfassen und die zu ihrer Lösung einer Gruppenentscheidung bedürfen; 'technial issues' demgegenüber sind Fragen, die nur einen Aktionsträger betreffen und über die innerhalb der Gruppe Einigkeit besteht.

Zunächst dürfte es in der Praxis oft schwierig sein, die Gruppenaufgaben eindeutig den beiden genannten Kategorien zuzuordnen.[1] Speziell wegen der unterschiedlichen Entscheidungsregeln dürften hier Konflikte auftreten.

Da sich Statusunterschiede zum Teil an unterschiedlichen Aufgabenstellungen orientieren,[2] wird die angestrebte diesbezügliche Nivellierung in der Realität auf Schwierigkeiten stoßen.

Polemisch ausgedrückt scheint dies Modell nichts anderes zu sein als eine Funktionalhierarchie mit aufgewerteten Assistentenstäben. Es hat somit wie diese

---

[1] Grochla (Unternehmungsorganisationen) 222

[2] Cranach/Irle/Vetter (Informationen) 41

mit horizontalen Kommunikationsbarrieren zu kämpfen. Auf welcher Grundlage die jeweiligen 'Colleague teams' zusammenarbeiten sollen, wenn nicht wie in einer normalen Stab-Linien-Organisation, darüber sagt der Modellvorschlag nichts aus.

C. Projektorientierte Organisationskonzeptionen mit Hierarchieüberschneidung

Der Gedanke, gruppendynamische Phänomene für die Leistungserstellung in Unternehmen nutzbar zu machen, liegt auch einer Reihe von Organisationskonzeptionen zugrunde, die die organisatorische Strukturierung und Bewältigung zeitlich begrenzter, innovatorischer und komplexer Projekte zum Gegenstand haben: die Matrix - Organisation und die Task-Force [1].

Diese Konzepte entstanden zunächst in den Bereichen der Militärorganisation, der Raumfahrtindustrie und der Auftragsforschung aus der Notwendigkeit heraus, mit dem zur Verfügung stehenden Arbeitskräftepotential umfangreiche innovatorische Projekte von hoher fachspezifischer Komplexität zu verwirklichen, deren Bewältigung mit den jeweils gegebenen, traditionellen Organisationsstrukturen nicht möglich war.

In der machtorientierten Erklärung organisatorischer Strukturierungen hieße dies: es gilt umfang-

---

[1] Wegen ihrer charakteristischen Ausprägungen seien diese beiden Formen aus der Fülle der einander zum Teil nur in Marginalien unterscheidenden Strukturvorschläge herausgegriffen

reichen Ungewißheitsobsorptionsleistungen zu erfüllen unter Aufbietung einer Reihe von Spezialisten.
Um die bekannten Gefahren der illegitimen Machtausübung der Experten sowie der Disintegration von Stabs- und Linienkräften zu vermeiden, werden für die Laufzeit des Projektes aus allen Schichten und Funktionszügen Linien - wie Stabskräfte zur Bildung eines ad-hoc-Teams herangezogen. Zur Integration und aufgabenorientierten Führung dieser Gruppe wird ein gesonderter Projektmanager abgestellt, der der Unternehmensleitung für die Einhaltung der Ziel- und Normenvorgaben verantwortlich ist.
Den Gefahren einer denkbaren dauerhaften 'Machtergreifung' von seiten dieses Projektmanagers soll dadurch vorgegriffen werden, daß das Projekt und damit seine 'Machtstellung' zeitlich begrenzt sind.

1. Die Matrix-Organisation

a. Das Modell

In der Matrix-Organisation bleibt in allen Unterformen, die sich jeweils nur in Nuancen unterscheiden, die bisherige reguläre Aufbaustruktur erhalten. [1)]

[1)] Albach (Koordination) 356
Baumgartner (Project-Management)
Cleland/King (Systems Analysis)
Dullien (Flexible Organisation)
Grochla (Unternehmungsorganisation) 212
Kieser (Flexibilität) 277
Mayer (Anwendung der Matrix-Organisation)

Im Rahmen der Projektabwicklung werden aus den einzelnen Funktionszügen der Hierarchie und deren Stäben verschiedene Spezialisten rekrutiert und von ihren bisherigen Aufgaben für die Durchführung eines Projektes mehr oder minder freigestellt. Es tritt also neben die typische vertikale Funktionalhierarchie mit den verschiedenen Ressort-Vorgesetzten eine horizontale, quer durch die einzelnen Funktionen laufende Projekthierarchie mit dem Projekt-Manager an der Spitze.

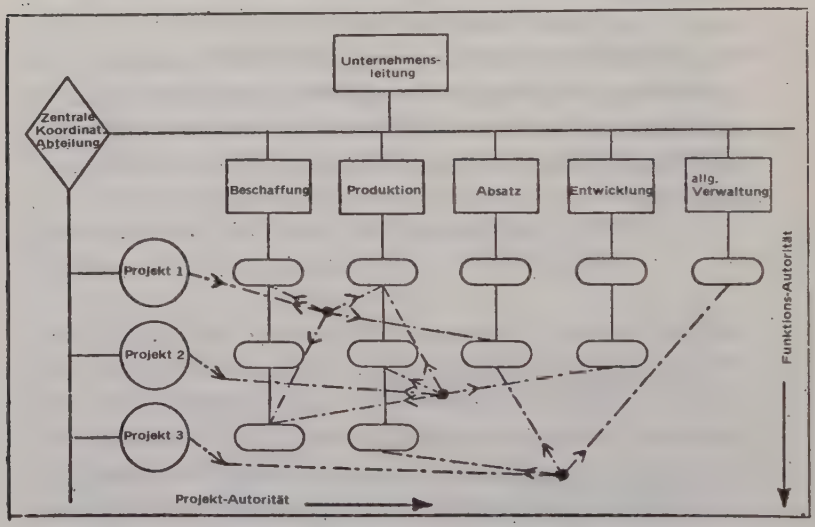

Abb. 14: Matrix-Organisation

Peterson (New Venture) 68 ff.
Rüsberg (Praxis des Project-Management)
Smalter/Ruggles (Six Lessons) 64 ff.
Shull (Matrix Structure)
Schröder (Project-Management)
Schmidt (Matrix-Organisation) 183 f.
Steiner/Ryan (Project-Management)
Zimmermann (Projektgruppe)

Der Projekt-Manager wird von der Unternehmensleitung nach Kriterien persönlicher Qualifikation bestimmt. Welche diese im konkreten Fall sind und welcher Rangstufe der Kandidat entstammen soll, ist in den Strukturvorschlägen unterschiedlich dargestellt. Dullien schlägt vor, er solle im Status nicht niedriger als die ihm unterstellten Projektmitarbeiter stehen.[1)]
Cleland/King sind weniger dogmatisch und ermöglichen damit eine Rekrutierung auch aus höheren Statusschichten der Unternehmung.[2)]

Wegen der angestrebten engen emotionalen Bindung zwischen Projekt-Manager und Projekt-Team soll die Rekrutierung der Team-Mitglieder durch Werbung, Überzeugung und Motivation von seiten des zukünftigen Projekt-Team-Leiters erfolgen. Ein offiziöses Aktivwerden der Unternehmensführung ist nicht vorgesehen.

Hinsichtlich der Machtausstattung des Projekt-Managers unterscheiden sich wiederum die einzelnen Vorschläge:
Dullien will seine Einflußmöglichkeiten allein auf Motivationsfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Verhandlungsautorität, Überzeugungsfähigkeit, Fachqualifikation und persönliche Integrität beschränkt wissen.[3)]

Cleland betont zwar auch die Dominanz dieser Aspekte

---

1) Dullien (Flexible Organisation)

2) Cleland/King (Systems Analysis) 3o5

3) Dullien (Flexible Organization) 18

persönlicher Fähigkeiten, sieht jedoch vor, den Projekt-Manager darüberhinaus mit formalen fachlichen Kompetenzen auszustatten.[1)]
Die Disziplinargewalt der Ressortleiter gegenüber den Teammitgliedern bleibt jedoch in allen Fällen voll erhalten.

Sollten zur selben Zeit innerhalb der Unternehmung mehrere Projektteams gleichzeitig arbeiten, so wird zur wechselseitigen Abstimmung die Bildung einer Stabsstelle 'Zentrale Koordination' vorgeschlagen, die der Unternehmensführung direkt unterstellt ist und die Aufgabe hat, die Arbeit der Projekt-Teams untereinander sowie ihre Beziehung zu den regulären Instanzenzügen zu koordinieren.[2)]
Im Konfliktfall soll diese Stelle in der Lage sein, sog. 'Nebenweisungsrechte' an die einzelnen Projektmanager zu delegieren.

b. Das implizite Machtgefüge[3)]

Zunächst stellt sich die Frage, inwieweit davon ausgegangen werden kann, derart überragende charismati-

---

1) Cleland (Project Authority) 67 ff.

2) Dullien (Flexible Organisation) 45

3) Da bei den projektorientierten Organisationsstrukturen die regulären Aufbaustrukturen erhalten bleiben und nur zeitweise von den Projektstrukturen überlagert werden, wird bei der Untersuchung nach Machtimplikationen auf das 'Machtanalyseschema' verzichtet zugunsten einer 'Projektablaufperspektive'.

sche Führerpersönlichkeiten auf vergleichsweise untergeordneten Positionen innerhalb der Hierarchie anzutreffen, wie dies der Dullien'sche Ansatz und eine Variante bei Cleland vorsehen. Realistischer erscheint der Vorschlag, einen Mitarbeiter mit höherem formalen Status mit der Projektführung zu betrauen.[1)]

Desweiteren erscheint fraglich, ob allein durch sozialpsychologische Motivationstechniken ohne konkrete Anreize hinsichtlich Einkommen und Aufstieg Mitarbeiter bewogen werden können, zusätzliche und/oder ungewohnte Aufgaben zu übernehmen. Es soll hierbei jedoch nicht außer Acht gelassen werden, daß eine Teilnahme an Sonderprojekten die Möglichkeit zur Erlangung von achieved status einräumt, und damit auch zur Profilierung für einen weiteren Aufstieg innerhalb der Hierarchie.

Der Projektmanager kann offenbar seine Aufgaben nur dadurch erfüllen, daß er den Ressort-Vorgesetzten der einzelnen Funktionalzüge in mehr oder minder starkem Maße Arbeitskräfte entzieht. Damit liegt er mit diesen Stellen in direktem Wettstreit um Leistungskapazitäten. Diese Situation wird sich dramatisch verschärfen, wenn mehrere Projekte zur gleichen Zeit in der Unternehmung laufen. Desweiteren gibt es keinen Zweifel daran, daß die Übernahme einer Projektleitung die Möglichkeit bietet, sich für einen Aufstieg in eine leitende Position zu qualifizieren.[2)]

[1)] Middleton (Project-Organization) 78

[2)] Luck-Nowak (Produkt-Management) 144

Da es diesen Aufstieg jedoch nur im Bereich der regulären Hierarchie geben kann, wird neben dem Wettstreit um Leistungskapazitäten eine Aufstiegskonkurrenz zwischen den höheren Linienchargen und dem oder den Projektmanagern zu erwarten sein.

In dieser zweifachen Konfliktsituation stehen die Parteien einander mit sehr unterschiedlichen Machtpotentialen gegenüber:
die regulären Linieninstanzen mit formalem Status, Weisungsbefugnissen, der ausschließlichen Disziplinargewalt sowie ausgedehnte informalen Sanktionspotentialen gegenüber ihren Untergebenen, dem Rekrutierungsreservoir des Projektmanagers;
demgegenüber die Projektmanager, mehr oder weniger mit hierarchischem Statuspotential ausgestattet, primär angewiesen auf persönliche charismatische oder Motivationsfähigkeiten, worin sie zudem noch nicht einmal über eine Monopolstellung verfügen dürften. Mögliche Weisungs- oder Nebenweisungsrechte, über die der Projektleiter gegenüber seinen Teammitgliedern verfügen kann, bedürfen wie alle Spielarten der reinen legitimen Macht nachgewiesenermaßen einer Fundierung durch konstitutive Machtpotentiale. Diese liegen jedoch in Form der Disziplinargewalt sowie des gesamten Repertoires dyadischer informaler Sanktionspotentiale allein bei den Ressortchefs - deren 'Aushilfe mit Sanktionen' qua Rollenerwartung scheint gegenüber direkten Konkurrenten wenig wahrscheinlich.

Da Linienkräfte bekanntlich primär einer 'konservativen Denkweise' verhaftet sind, Projekte hingegen ex definitione innovativ - systemverändernd - sind, werden Teammitglieder Spannungen mit ihren bisherigen und zukünftigen Kollegen und Vorgesetzten zu gewärti-

gen haben. Diese Perspektive wird ihrer Begeisterung, am Projekt mitzuarbeiten, nicht gerade förderlich sein.
Desweiteren bleibt zweifelhaft, ob es dem Projektmanager gelingt, innerhalb der Projektteams eine Gruppenkohäsion zu erzielen, die in ihrer Intensität den regulären Abteilungsverbund der Projektmitarbeiter übertrifft.

Schließlich wird es für Projektmanager wie Teammitglieder in hohem Maße frustrierend sein, nach Projektablauf auf ihre alten, mit Routinearbeiten befaßten Stellen zurückzukehren. Wird, um dies zu verhindern,die Projektmitarbeit automatisch mit Aufstieg gekoppelt,dann dürften die unternehmensinternen Konflikte und Spannungen bei der Bildung und Arbeit des Projektteams noch stärker sein.

2. Die Task-Force

a. Das Modell

Neben dieser primär aus der Praxis initiierten Modellkonzeption propagieren zur Zeit Sozialpsychologen mit der Task-Force einen Strukturvorschlag, der plausiblerweise für sich in Anspruch nehmen dürfte, Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaften weitestgehend zu berücksichtigen.
Die folgende Darstellung lehnt sich weitgehend und zum

Teil wörtlich an Irle an[1].

Wer ein Problem innerhalb der Unternehmung entdeckt und formuliert, hat damit zwangsläufig die Aufgabe, diese Initiative in alle die Bereiche der Organisation zu kommunizieren, in denen nicht nur routinemäßige Entscheidungen vollzogen werden.
Danach beruft der Problemformulierer ein vorläufiges Problemlösungs-Team ein.
Hierzu wählt er alle diejenigen Positionsinhaber aus, die nach seiner Auffassung als Experten zur Lösung beitragen können. Hierarchische Statusunterschiede sind hierbei belanglos.

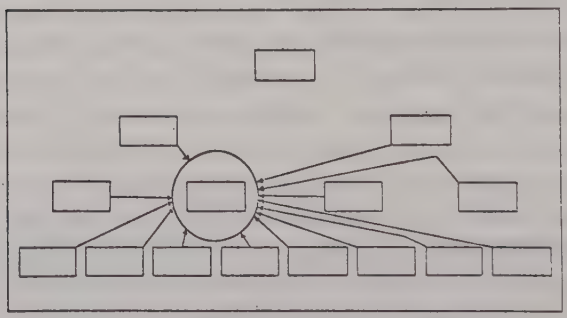

Abb. 15: Task-Force

[1] Irle (Macht) 218
siehe hierzu auch Wickesberg/Cronin (Task-Force)

Nicht einberufene Experten können, soweit sie abweichend vom Einberufer ihre Expertise für problemrelevant halten, aus eigener Initiative hinzutreten.

In der ersten Sitzung wird die Task-Force konstituiert. Es wird beschlossen, ob weitere Experten hinzuzuziehen sind bzw. welche Experten aus dem Gremium unmittelbar wieder austreten. Zugleich wird festgelegt, wer als Moderator des Gremiums fungiert. Dieser Moderator ist damit Experte für die Organisation des weiteren Entscheidungsprozesses.

Hierauf beginnt die Task-Force mit der Problemlösung: es werden Teilaufgaben vergeben, Informationen gesammelt, verarbeitet, die einzelnen Aktivitäten koordiniert bis hin zum Finalentschluß.

Alle Entschlüsse, die nicht spezielle Teilaufgaben betreffen, sondern den Entwicklungsstand der Gesamtaufgabe ändern, werden vom Plenum gefällt, damit auch die über die endgültige Lösungsalternative wie die zur Auflösung der Gruppe wegen Irrelevanz des Problems.

Die gewählte Alternative bedarf keiner Autorisierung oder Notifizierung durch irgendeine 'hierarchisch höhere' Instanz. Diese haben lediglich ein Vetorecht.

Im Falle eines Vetos wird eine Schiedsinstanz angerufen. Diese Schiedsinstanz kann sich aus den jeweils direkten Disziplinarvorgesetzten der Task-Force-Mitglieder zusammensetzen, sie kann die oberste Firmenleitung umfassen, oder sie kann speziell aus diesem Grunde konstituiert sein. Diese Schiedsinstanz übernimmt nun die Moderatorenfunktion - die Task-Force wird somit um die Schiedsinstanz erweitert. Das so konstituierte Gremium fällt nun den Finalentschluß.

Danach löst sich die Task-Force auf - zur Kontrolle der Durchführung des Entschlusses bildet sich eine neue, gesonderte Task-Force.

b. Das implizite Machtgefüge

Das Konzept der Task-Force lebt von der Initiativenfreudigkeit der Mitarbeiter.
Da das Propagieren und Kommunizieren von Projekten sich als eine Möglichkeit zur Erlangung von achieved status ergeben hat, und damit eine Qualifizierung und Profilierung für den Aufstieg darstellt, dürfte man annehmen können, daß Unternehmen, die mit dem Task-Force-Konzept arbeiten, geradezu mit solchen Initiativen überschwemmen. Andererseits ergeben empirische Untersuchungen, daß Initiativen in der Regel abgeblockt werden[1)].
Da in Übereinstimmung mit der Lerntheorie Initiativen nur dann nachhaltig geäußert werden, wenn frühere Initiativen ernsthaft gewürdigt (belohnt) wurden, dürfte unter solchen Bedingungen mit einer hohen Initiativenfreudigkeit kaum zu rechnen sein.

Darüberhinaus liegt der Konzeption der Tenor zugrunde, als würde der Verlauf einer solchen Task-Force allein vom objektiven Sachverstand und dessen Überzeugungskraft getragen.
Die Protagonisten des Modells scheinen zu übersehen, daß das besagte Problemlösungsteam in Unternehmen von

---

1) Ganz (Verbesserungsvorschläge) zitiert bei Hauschildt (Initiative) 739
Hauschildt (Initiative) 739

Vertretern verschiedener hierarchischer Rangstufen gebildet werden würde, und die Mitarbeiter mit hohem Status- und Sanktionspotential dieses Team im Handumdrehen dominieren können[1]. Zudem verbleiben die Teammitglieder auch während der Projektdurchführung ihren regulären Abhängigkeitsverhältnissen verhaftet.

Daneben scheint nicht beachtet zu sein, daß durch die gezielte personelle Beschickung einer solcher Gruppe das Endergebnis ihrer Arbeit vorprogrammiert werden kann, denn das in seiner Größe und Zusammensetzung manipulierbare allgewaltige Plenum entscheidet über die Aufnahme und den Ausschluß von Mitgliedern, die Bestellung des Moderators, die einzelnen Teilaufgaben, die endgültige Lösungsalternative und auch und nicht zuletzt über das Verwerfen der Initiative und den Abbruch der Task-Force.

Für die besagte Schiedsinstanz, die im Falle eines Vetos der Unternehmensführung einberufen wird, gilt dasselbe: wer ihre personelle Beschickung beeinflussen kann, bestimmt im wesentlichen das Arbeitsergebnis.

Da sich derartige Task-Force-Projekte nicht zuletzt mit Fragen der organisatorischen Umstrukturierung befassen - solche Strukturen hatten sich oben als wesentliche Determinanten der innerorganisatorischen Machtstruktur ergeben - wäre es denkbar, mit Hilfe der Task-Force die Machtkonstellation in Unternehmen zu verändern.

---

[1] Torrance (Function) 254

Um dies zu verhindern, wäre als Modellmodifikation die Bildung von Anregungsknotenpunkten[1] in Form fester Gremien aus Mitgliedern verschiedener Funktionsbereiche und hierarchischer Stufen angezeigt, die die Initiativen prüfen und begutachten. Zudem wäre die Kodifizierung fester Verfahrensregeln vorzuschlagen, nach denen die Bildung und Arbeitsweise der Task-Force zu erfolgen hätte. Denkbar wäre schließlich noch die Gestaltung von unabhängigen Kontroll- und Appellationsinstanzen, die mit der Überwachung des Task-Force-Wesens betraut sind.

Aus dieser Machtanalyse der Projektstrukturen wird zweierlei deutlich:
einerseits gehen sie von einer Eigenständigkeit legitimer Macht aus, ohne die Notwendigkeit ihrer Absicherung durch konstitutive Machtpotentiale zu berücksichtigen;
andererseits basieren sie auf einer höchst einseitigen Überbetonung gruppendynamischer Aspekte und damit diesbezüglicher Machtpotentiale - die speziell in Unternehmen zentrale Bedeutung dyadischer Machtbeziehungen wird weitgehend außer Acht gelassen.

---

[1] Hauschildt (Initiative) 74o

D. Die Geschäftsbereichsorganisation

Bei der Entstehung und Bildung größerer organisatorischer Einheiten, zunehmender Diversifikation ihrer Leistungsprogramme und angesichts einer mit steigender Geschwindigkeit sich ändernden Umwelt erweisen sich in herkömmlicher Weise organisierte Unternehmen als überfordert.
Die Einheiten sind teilweise unüberschaubar geworden, ihre Reaktionsweise angesichts der vielfältigen ,sich zudem ständig ändernden Umweltverhältnisse zu schwerfällig. Die monolithische Machtstruktur der Funktionalorganisation mit mehr oder minder differenzierter Stabs- und/oder Projektteamunterstützung erweist sich gegenüber diesen Anforderungen als ungeeignet[1] - die Konzentration von Macht und Entscheidung in den Händen einiger weniger als ineffizient.

Zum Engpaß werden Führungskapazität, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Unternehmensführung.

1. Das Grundmodell

In Reaktion hierauf wird ein Strukturkonzept vorgeschlagen, das das Gesamtunternehmen in mehrere überschaubare autonome Teilbereiche aufteilt, die Unternehmensführung ohne Machtbeschränkung entlasten, subalterne Führungskräfte stärker motivieren und die

---

[1] Blau (Decentralisation) 169

Flexibilität der Gesamtunternehmen entscheidend erhöhen soll: die Geschäftsbereichsorganisation (auch Spartenorganisation, objektzentralisierte, oder divisionalisierte Organisation genannt)[1].

Kernaspekt dieses Strukturierungsvorschlages ist die Aufspaltung der Hierarchie unterhalb der ersten oder zweiten hierarchischen Ebene in mehrere Teilbereiche, deren Bildung sich nach Produktgruppen, Sparten, einzelnen Produkten, Kundengruppen oder räumlich-geographischen Gegebenheiten orientiert[2].

---

1) Bleicher (Zentralisation)
Bleicher (Zentralisation und Dezentralisation) 18o7
Caswell (Divisionalization) 16o f.
Eisenführ (Entscheidung) 727 f.
Gälweiler (Divisionalisierung) 55 f.
Grochla (Unternehmungsorganisation) 187 ff.
Illetschko(Zentralisation) 168 f.
Kosiol (Organisation der Unternehmung) 82 f.
Meller (Sparten- und Funktionenorganisation) 348 ff.
Mertens (Divisionalisierung 1
Poensgen (Zentralisation und Dezentralisation) 373 f.
Potthoff (Unternehmungskonzentration) 1234 f.
Thompson (Organizations) 76
Weber (Organisation)

2) Mertens (Divisionalisierung) 6
Weber (Organisation) 592

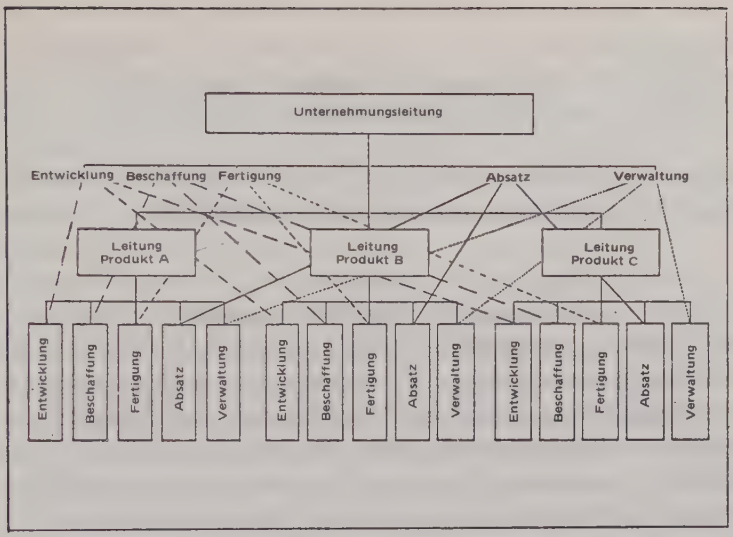

Abb. 16: Geschäftsbereichsorganisation

Diese einzelnen Divisionen sind gegenüber der Unternehmungsführung vergleichsweise autonom, die Divisionsleiter sind mit weitestgehenden Kompetenzen bei der Führung ihres Unternehmensbereiches ausgestattet.

Dem oben angesprochenen Bedürfnisfeld "Möglichkeit zu freiem Handeln und zur Einflußnahme bzw. Entscheidung" und den damit verbundenen Möglichkeiten zur beruflichen Selbstverwirklichung wird somit in hohem Maße Rechnung getragen.

Die Unternehmensspitze hat die Aufgabe, diese selbständigen Teilbereiche im Sinne des Gesamtunternehmensinteresses zu koordinieren. Hierfür stehen ihr in der Regel funktional ausgerichtete Zentralab-

teilungen wie Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Finanzwesen, Rechtswesen, zentraler Kundendienst, zentrale Statistik - somit Stäbe - zur Verfügung.

Instrument zur Herbeiführung einer solchen Koordination ist die Vorgabe operationaler Budgetziele.

Der Erfolg des jeweiligen Geschäftsbereichs richtet sich danach, in welchem Maße diese Vorgabenziele erreicht worden sind. Auf die umfangreiche und höchst kontroverse Diskussion zur Entwicklung optimaler Vorgabeziele und Erfolgsvergleichsrechnungen kann in diesem Zusammenhang nicht weiter eingegangen werden. Bleiben im Zuge der Koordinierung die Investitionsentscheidungen der zentralen Unternehmensleitung vorbehalten, so spricht man von einem Profit-Center-Konzept, werden diese vom Divisionsleiter getroffen, dann entspricht dies der Investment-Center-Organisation[1].
Die Kompetenz zur Investitionsentscheidung wird eine wesentliche Determinante des Freiheitsgrades und damit der Möglichkeit der Selbstverwirklichung auf seiten des Divisionsleiters sein, sowie konvers eine Möglichkeit der Unternehmensleitung zur Koordination der einzelnen Divisionen in bezug auf die Gesamtunternehmensstrategie.

2. Das implizite Machtgefüge

Dieser Strukturvorschlag der Geschäftsbereichsorganisation enthält folgende Machtimplikationen:

---

[1] Mertens (Divisionalisierung) 1

Im Positionsgefüge werden mit einer stärkeren funktionalen Dezentralisierung und objektbezogenen Zentralisierung bis hinunter zu kleinsten Profit-Centers eine Reihe überschaubarer, relativ selbständiger Divisionen, geschaffen. Damit ergeben sich Ansatzpunkte zu einer Herausbildung starker Gruppenidentifikationen. In Form von Zusammengehörigkeitsgefühl, Rollenerwartungen und Teamgeist gegenüber den anderen Divisionen, die mit der eigenen in Leistungswettstreit stehen, werden sich vergleichsweise hohe Konformitäten hinsichtlich der Gruppennormen ergeben. Es wird vom Spartenleiter abhängen, inwieweit diese Normen leistungsorientiert sind.

Der Zuschnitt der Arbeitsteilung und die Zuordnung der Funktionen ist so gestaltet, daß unterhalb einer lediglich mit Koordinationsfunktionen befaßten Unternehmensführung eine mehr oder minder große Zahl objektbezogener Divisionen stehen, die intern wiederum funktional organisiert sind. Damit werden die in der reinen Funktionalorganisation zentralen Aufgaben wie Beschaffung, Produktion, Absatz und möglicherweise auch Finanzierung und Rechnungswesen in den einzelnen Sparten parallel vollzogen. Einer Funktionsmonopolisierung und entsprechend einer möglichen Ausnutzung von funktionsbedingten Engpaßsituationen wird damit der Boden entzogen.

Die Schaffung relativ kleiner, weitgehend selbständiger organisatorischer Untereinheiten, denen Kosten und Leistungen unmittelbar zugerechnet werden können, und die der Unternehmungsspitze lediglich durch Gewinnverantwortung[1)] verbunden sind,

---

[1)] Grochla (Unternehmungsorganisation) 189

schafft für die Mitarbeiter der Divisionen gute Voraussetzungen für das Streben nach beruflichem Erfolg und nach beruflicher Selbstverwirklichung[1]. Aus diesem Grunde werden - am Rande bemerkt - Divisionen als Schulen zur Heranziehung von Führungskräften angesehen.

Diese weitgehende Selbständigkeit und nachdrückliche Erfolgsorientiertheit der Sparten stellt die Unternehmensführung vor die schwierige Aufgabe ihrer Koordination hinsichtlich der Gesamtunternehmensstrategie.
Anläßlich der Unterscheidung zwischen dem Profit-Center- und dem Investment-Center-Konzept war die Bedeutung der Investitionsentscheidung als Lenkungsinstrument bereits deutlich geworden. Durch großzügige Gewährung bzw. Beschneidung der Investitionsvorhaben ist es der Unternehmensleitung möglich, das Wachstum und die zukünftigen Erfolgsaussichten der einzelnen Profit-Centers zu steuern.

---

[1] Katz (Managing Conflict) 111 betont den Konfliktverminderungseffekt der Divisionalisierung

Siehe auch Kieser (Flexibilität) 275

Zur Koordination selbständiger Divisionen siehe:

Dearden (Decentralized Profit Responsibility) 79 f.
Dearden (Profit center) 8o f.
Dearden (Decentralized Financial Control) 72 f.
Eisenführ (Entscheidung) 727 f.
Mertens (Divisionalisierung) 4
Villers (Control and Freedom) 89 f.

Eng mit der Investitionsentscheidung verknüpft, jedoch in ihren Anwendungsmöglichkeiten breiter und wirksamer ist die finanzielle Steuerung. Beschaffung, Produktion und Absatz, Forschungs- und Entwicklungsprojekte sind abhängig von der Verfügung über entsprechende finanzielle Mittel - mit einer Zentralisierung der Finanzwissenschaft und der Entscheidung über die Zuteilung finanzieller Mittel verfügt die Unternehmenszentrale über wirksame Mittel zur Koordination der einzelnen Divisionen[1].

Formal strukturierte Informationskanäle zwischen den Divisionen und den zentralen Stabsabteilungen werden mit Durchsetzungsschwierigkeiten zu kämpfen haben.

Aufgaben der Zentralabteilungen sind neben allgemeinen Dienstleistungen die Überwachung der Divisionen, sowie die Versorgung der Unternehmensführung mit Informationen zu deren Koordination und Steuerung. Die auf Selbständigkeit und Erlangung eines größtmöglichen Handlungsspielraumes bedachten Sparten stehen damit im Interessenkonflikt mit den Zentralabteilungen. Zur Untermauerung ihrer Informationsrechte sind die Stäbe damit auf Sanktionsinterventionen von seiten der Unternehmensführung angewiesen.

Demgegenüber verbleiben den Divisionsmanagern die Möglichkeiten der inhaltlichen Gestaltung der von ihnen gezwungenermaßen weitergegebenen Informationen.

---

[1] Hauschildt (Finanzorganisation) 33 f., 42, 67

Da sie interessiert sein werden, bei allem Unabhängigkeitsstreben gegenüber der Unternehmensführung ein möglichst günstiges Bild abzugeben, wird eine entsprechende Manipulation der gelieferten Informationen wahrscheinlich.

Durch gruppendynamische Gesichtspunkte werden die Kommunikationsschwierigkeiten noch verstärkt; die einzelnen Divisionen sind soziale Gruppierungen mit höchst unterschiedlichen und zum Teil konfliktären Aufgabenstellungen und entsprechenden Normierungen; dieser Tatbestand ist einem regen Informationsaustausch keineswegs förderlich.
Vertikale, möglicherweise alternierende Koalitionen zwischen Vertretern der Unternehmensführung und den einzelnen Divisionen (Tauschobjekte: beiderseits Informationen oder Informationen gegen Karriereförderung) wären geeignet, derartige Kommunikationsschwierigkeiten zu überbrücken.

Diese Analyse ergibt im Vergleich mit denen der anderen Strukturvorschläge weniger offenkundige Mängel, Einseitigkeiten oder Fehlverständnisse. Bei entsprechender organisatorischer Ausgestaltung der Investitions- und finanzwirtschaftlichen Steuerung als Koordinationsinstrument sowie bei hinreichender Fundierung der Informationskanäle durch konstitutive Machtgrundlagen erscheint die Geschäftsbereichsorganisation als durchaus geeignete Struktur für große Mehrproduktenunternehmen bei instabilen und nicht prognostizierbaren Umweltverhältnissen.

Zum Teil sehr umfangreiche empirische Untersuchungen von Poensgen und Walker/Lorsch bestätigen eine Effizienz dieser Struktur unter obigen Anfangsbedingungen.[1)]

E. Das Likert-Modell der Human Organization

Zunehmend verschärfter Konkurrenzkampf der Unternehmen untereinander sowie steigende Ansprüche der Mitarbeiter in bezug auf selbständige Arbeit aufgrund besserer Ausbildung lassen in wachsendem Maße die Motivation der Mitarbeiter in Unternehmen zu einem sehr wichtigen Problem,möglicherweise sogar zum Engpaßfaktor werden.

Angesichts dieser Entwicklung hat der Verhaltenswissenschaftler Likert[2)],angeregt durch eine große Zahl empirischer Untersuchungen zu Fragen der individuellen Leistungsmotivation sowie zu 'Gruppenverhalten und Leistung',ein Modell konzipiert, daß den Anspruch erhebt, in stärkerem Maße als bisherige Ansätze psychologischen und sozialpsychologischen An-

---

1) Poensgen (Geschäftsbereichsstruktur) 197 f.
Walker/Lorsch (Organizational Choices) 129 ff.
Siehe auch Zald (Power Balance) 44 f.
Weniger eindeutig: Porter/Lawler (Properties) 48 ff.

2) Likert (Ansätze)
Likert (Overview) 611 ff.
Likert (Motivational Approach) 184 ff.
ähnlich Bass (Production) 1o6
Likert (Human Organization)
Likert (Patterns)

forderungen gerecht zu werden und damit zu einer höheren Effizienz der Leistungserstellung zu führen.

1. Das Modell

Das Modell der Human Organization ist weniger ein Strukturierungsvorschlag als vielmehr eine Führungskonzeption - es enthält somit nicht in der Art der bisherigen Konzeptionen ein eigenes charakteristisches Positions- und Aufgabengefüge. In dieser Hinsicht lehnt es sich an die Linienorganisation, Stab-Linienorganisation bzw. die Geschäftsbereichsorganisation an. Das Likert-Modell bezieht sich ausschließlich auf das Sanktions- und Kompetenzgefüge.

Kernaspekt des Vorschlages ist das Ziel, das "Unternehmen zu einem stark koordinierten und kooperativen System zu entwickeln"[1].
Mittel zur Erreichung dieses Zieles ist die weitestmögliche Beachtung und Berücksichtigung der Motive und Bedürfnisse aller, auch der untergeordneten Mitarbeiter.

"Die Führung und andere Prozesse in der Organisation müssen darauf abzielen, daß jedes Mitglied mit einem Maximum an Wahrscheinlichkeit jede Interaktion und alle Beziehungen innerhalb der Unternehmung (aus der Sicht seiner Umwelt, seiner Wertmaßstäbe und Erfahrungen) als für sein Persönlichkeitswert und seine Bedeutung

---

[1] Likert (Ansätze) 1oo

erhaltend und förderlich beurteilt".[1)]

Seinen Niederschlag findet dieser Gedanke im sog. "Prinzip der unterstützenden Beziehungen"[2)]. Dieses Prinzip besagt, daß jeder Mitarbeiter das Gefühl haben muß, die Ziele der Unternehmung seien auch für ihn persönlich von Bedeutung und die Erfüllung seiner eigenen besonderen Aufgabe sei für die Unternehmung unentbehrlich sowie seinem eigenen Interesse nützlich.

"Das Prinzip der unterstützenden Beziehungen setzt deshalb notwendigerweise einen angemessenen Grad an Harmonie zwischen den Zielen der Organisation und den Wünschen und Bedürfnissen ihrer einzelnen Mitglieder voraus"[3)].

Bei der Befriedigung individueller Bedürfnisse kommt der Arbeitsgruppe eine zentrale Rolle zu. Die wichtigste Quelle zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Wertschätzung "liegt im Verhalten jener Menschen, die uns interessieren und deren Beifall und Unterstützung uns wichtig ist" [4)] - in Unternehmen ist dies die Arbeitsgruppe.
Entsprechend ist es die Aufgabe eines jeden Vorgesetzten, mit seiner Abteilung, ob Stab oder Linie, eine hochkohärente Arbeitsgruppe zu bilden mit hoher interner Interaktion und Kommunikation, guten zwischenmenschlichen Beziehungen und weitgesteckten Leistungszielen.

[1)] Likert (Ansätze) 1o2

[2)] Likert (Ansätze) 1o2

[3)] Likert (Ansätze) 113

[4)] Likert (Ansätze) 1o4

Explizit vermieden werden sollen rein dyadische Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Nur eine solche Gruppe ist geeignet, den gewünschten Gruppendruck auf die Mitglieder auszuüben.

Mit dem Gruppenkonzept eng verbunden ist eine weitestgehende Delegation der Entscheidungen von Vorgesetzten auf die Gesamtgruppe; dies erfolgt aus dem Grunde, zunächst für jede Entscheidung ein mögliches Maximum an Fachkenntnissen und Informationen zur Verfügung zu stellen, durch Partizipation die Mitarbeiter zu motivieren und schließlich jedem Gruppenmitglied im Rahmen der Entscheidungsdurchsetzung bzw. Aufgabenerfüllung eine feste Rolle zuzuweisen hinsichtlich deren Erfüllung alle restlichen Gruppenmitglieder auf den Rollenträger einwirken.
Eine mögliche Sanktionierung erfolgt damit weniger seitens des Vorgesetzten als vielmehr durch die eigenen Arbeitskollegen.

Der Kontakt dieser Arbeitsgruppe mit ihnen hierarchisch übergeordneten Stellen ist gewährleistet durch ein Verbindungsglied (linking-pin). Dies Verbindungsglied ist regelmäßig der jeweilige Abteilungsleiter. Er hat in der übergeordneten Gruppierung, zu der er gehört, im Interesse der Gesamtgruppe sowie der einzelnen Gruppenmitglieder Einfluß auszuüben.

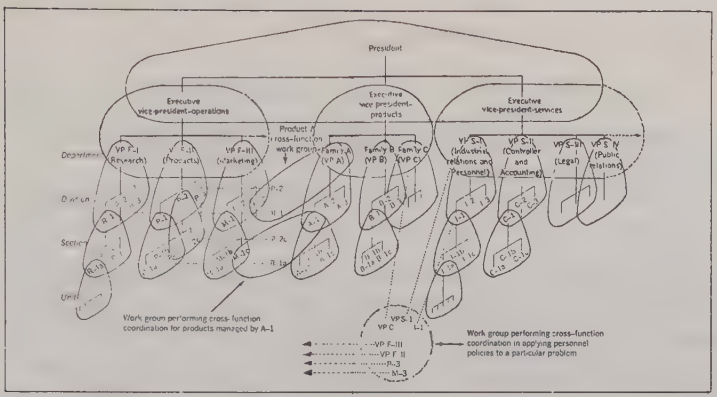

Abb. 17: Likert-Modell der Human Organization

Dieser Fähigkeit, nach oben Einfluß zu nehmen, wird ein bedeutender positiver Effekt auf Moral, Motivation, Produktivität und Leistungen der Mitglieder der Arbeitsgruppe zugemessen.[1)]

Durch dieses Konzept der einander überlappenden Arbeitsgruppen soll ein hoher Grad von Kommunikationsaktivitäten zwischen allen Abteilungen innerhalb der Unternehmung sowie ein hohes Maß gegenteiliger Beeinflußung aller Gruppen und Mitarbeiter gewährleistet werden.[2)]

---

1) Likert (Ansätze) 111

2) Likert (Ansätze) 15o

2. Das implizite Machtgefüge

Eine Analyse dieses Vorschlages unter Machtaspekten ergibt folgendes Bild:

Das Modell basiert auf Vorstellungen einer Harmonie oder Kongruenz zwischen Individual- und Unternehmenszielen. Die eingangs dieser Abhandlung zitierten empirischen Untersuchungen widerlegen jedoch diese Prämisse, sie vermitteln vielmehr das Bild mehr oder minder starker diesbezüglicher Konflikte. Betrachtet man unter diesem Gesichtspunkt die oben abgeleiteten Bedürfnisse von Individuen in Unternehmen, so ergibt sich eine Bestätigung der Konfliktthese:

- die Befriedigung des Einkommensmotivs ist nur möglich im Konflikt mit dem Unternehmen; je höher die Personalkosten, desto geringer der Unternehmensertrag

- die Schaffung angenehmer Arbeitsbedingungen ist, sofern diese materiell sind, ebenfalls mit Kosten verbunden

- Aufstieg ist innerhalb einer Unternehmung nur in begrenztem Umfang möglich - die verteilbare Menge an Aufstieg ist abhängig vom Wachstum der Unternehmung;
  diesbezüglich sind Konflikte unter den einzelnen Mitarbeitern wahrscheinlich

- die Gewährung materieller und sozialer Sicherheit

kann in gewissem Umfang mit dem Unternehmensziel der Flexibilität im Gegensatz stehen

- Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen, Beziehungen zu Arbeitskollegen und Identifikation mit Vorgesetzten, Kollegen und der Gesamtunternehmung sind rein psychologische Aspekte, in Einsicht derer keine derartigen Verteilungsprobleme auftreten - hier scheint eine Zielkongruenz möglich

- Selbstverwirklichung orientiert sich an der Anzahl der verfügbaren interessanten Aufgaben innerhalb einer Unternehmung; da diese Anzahl begrenzt ist, ist ein Verteilungskonflikt wahrscheinlich

- gleiches gilt für die Möglichkeit zu freiem Handeln und zur Einflußnahme bzw. Entscheidung - Freiheit und Einflußmöglichkeiten sind endliche Gesamtheiten in Unternehmen; je mehr davon an untere Ebenen weitergegeben werden, desto weniger steht den oberen Instanzen zur Verfügung. Damit werden auch hier Verteilungskonflikte zu erwarten sein.

Die Stellung des zentralen Sanktionsmittels kommt dem Gruppendruck, der Beeinflussung durch die Mitglieder der jeweiligen Arbeitsgruppe zu. Grundlagen hierfür ist eine starke Identifikation des Individuums mit seiner Gruppe sowie mit der Gesamtunternehmung. Dieser Identifikation wird sogar die Fähigkeit zugesprochen, die besagte Zielkongruenz herbeizuführen.
Auch bei sehr erfolgreichen Unternehmen - von dieser Voraussetzung geht das Modell implizit aus - ist eine solche Konzentration angesichts der oben diskutierten verschiedenartigen Bedürfnisse zumindest einseitig.

Den jeweiligen Vorgesetzten wird implizit die Fähigkeit zugemessen, in den mit ihren Abteilungen gebildeten Arbeitsgruppen die Stellung sowohl des formalen wie die des informalen Führers einzunehmen. Zugleich soll er in der Lage sein, im Interesse seiner Gruppe oder seiner Gruppenmitglieder gegenüber seinen eigenen Vorgesetzten-Kollegen Einfluß auszuüben.
Beide Voraussetzungen stellen sehr hohe Anforderungen - zudem könnte ein einzelner, nicht entsprechend begabter Vorgesetzter das ganze System hochmotivierter Arbeitsgruppen ins Wanken geraten lassen.

Völlig unbeachtet bleibt in den hochmotivierten, kohärenten und sehr eng interagierenden Gruppen die Frage des beruflichen Aufstiegs. Eine diesbezüglich in Verteilungskonkurrenz stehende Gruppe wird kaum die erwarteten angenehmen mitmenschlichen Beziehungen und engen Kommunikationskontakte unterhalten.

Das Konzept der Verbindungsglieder scheint durchaus geeignet, Informations- und Kommunikationsschwierigkeiten abzubauen. Allein die einseitige Absicherung durch Rollenerwartungen erscheint sehr zerbrechlich - zeigt eine einzige Arbeitsgruppe nicht mehr die erforderliche hohe Gruppenkohäsion, brechen die über sie laufenden Informationskanäle zusammen.

Darüberhinaus finden Machtausübungen durch Ungewißheitsabsorptionsleistungen keine Berücksichtigung. Eine allseitige und gegenseitige Beeinflussung ist zwar im Modell ausdrücklich gefordert, der Gedanke, dies könne eine Gruppe für eigene Interesse ausnutzen, widerspricht dem zugrunde gelegten Harmoniekonzept.

Zusammenfassend läßt sich damit feststellen, daß das Führungskonzept der 'Human Organization' von zumindest einseitigen Voraussetzungen ausgeht: es reduziert das Problem der sozialen Macht allein auf Gruppenaspekte unter Vernachlässigung aller anderen Machtbeziehungen, die sich nicht am Bedürfnis nach Wertschätzung orientieren.

Darüberhinaus basiert das Konzept in seiner Wirksamkeit auf einer Reihe von Prämissen: allseits hohe Gruppen- und Unternehmensidentifikation, allgemeine Identität zwischen formalem und informalem Gruppenführer, hohe Durchsetzungsfähigkeit des Vorgesetzten, - in Konfrontation mit empirischen Untersuchungen werden diese geradezu als idealtypisch angesehen werden können.

Zusammenfassung

Soziale Macht ist eine zentrale Determinante des Verhaltens von Individuen und Gruppen.
Diese Auffassung wird von einer Reihe von Sozialwissenschaftlern vertreten und speziell einige namhafter Organisationstheoretiker haben explizit eine Machtorientierung ihrer Disziplin gefordert.
Desto mehr verwundert es, daß Leistungen der Wissenschaft im Hinblick auf eine Theorie der sozialen Macht bisher nicht zu einem einheitlichen Systemansatz geführt haben. Sie erschöpfen sich vielmehr in fragmentarischen, terminologischen wie explanatorischen Sätzen und Satzsystemen.

Die Interaktionstheorie erweist sich als geeigneter Bezugsrahmen zur Integration dieser Ansätze sowie zur Entwicklung einer allgemeinen Machtkonzeption. Ihr Kerngedanke des Austausches von Belohnungen und Bestrafungen in Dyade, Gruppe und System (dieser Kontext mußte der Theorie hinzugefügt werden) erlaubt eine hinreichend überschneidungsfreie Systematisierung konstitutiver Potentiale sozialer Macht. Bei weitergehender Betrachtung ergeben sich Status und Legitimität als Kovariable, die sich modifizierend auf die jeweiligen Machtbeziehungen auswirken. Als allumfassender, die einzelnen Machtpotentiale wie die modifizierenden Variablen betreffender Aspekt erweist sich die Perzeptionssteuerung: durch gezielte Lenkung der Informationen über die Machtkonstellation werden Manipulation und 'Bluff' möglich.

Die in der Literatur vieldiskutierten 'Perspektiven sozialer Macht' reduzieren sich in interaktionstheoretischer Sicht auf die 'Stärke der Macht' sowie ihre Betrachtung in dynamischer Perspektive'.

Als dynamische Gesichtspunkte ergeben sich:
Erwerb, Aktivierung und Verlust der Machtpotentiale.

Determinanten der Machtstärke sind:
Angebot und Nachfrage am Interaktionsmarkt, Koalitionsbildung der Marktparteien, Reglementierung der Potentialsaktivierung sowie die Reproduzierbarkeit und Substituierbarkeit der Potentiale.

Die Explikation dieser allgemeinen Konzeption der Macht im Sozialkontext Unternehmung ergibt das Bild eines von Machtbeziehungen und Machtprozessen durchzogenen politischen Gefüges.
Als Antezedentien dieser Machterscheinungen ergeben sich mittelbar wie unmittelbar folgende Teilaspekte der Organisationsstruktur:

a. das Positionsgefüge - die Zuordnung der einzelnen organisatorischen Stellen zueinander
b. das Aufgabengefüge - die Art der Arbeitsteilung
c. das Sanktionsgefüge - die Verteilung formaler wie informaler Sanktionsmöglichkeiten
d. das Kommunikationsgefüge - das System der formalen und informalen Informationskanäle

Bei einer solchen Abhängigkeit sozialer Macht in Unternehmen von strukturellen Anfangsbedingungen wird es möglich, praxisrelevante Strukturierungskonzeptionen daraufhin zu analysieren, ob und inwieweit sie bestimmte Konstellationen sozialer Macht implizieren und damit bestimmte Muster individuellen wie kollektiven Verhaltens induzieren.

Die Analyse der Funktionalorganisation offenbart deren einseitige Orientierung an legitimer Macht, die im

besten Falle durch Sanktionspotentiale abgesichert ist. Im Modellentwurf unberücksichtigt geblieben sind gruppen- und systemorientierte Machtpotentiale sowie die Auswirkungen der sozialen Schichtung.

In der Stab-Linien-Organisation wird diese einseitig autoritätsorientierte Machtperspektive besonders deutlich. Der Modellansatz abstrahiert völlig von den vielfachen Möglichkeiten der Expertenmacht, sowie der Beeinflussung durch Interaktionssteuerung. Zudem wird übersehen, daß konfliktäre Aufgabenstellung, unterschiedliche Gruppenbildungen und Statusinkongruenzen zwischen Vertretern der Stäbe und der Linien Barrieren gegen den notwendigen intensiven Informationsaustausch entstehen lassen.

Teamorientierte Organisationsstrukturen, wie das Colleague Modell von Golembiewski, die Matrixorganisation, die Task-Force und darüberhinaus das Likert'sche Managementkonzept der 'Human Organization' zeigen demgegenüber eine alleinige Ausrichtung auf gruppenorientierte Machtpotentiale, auf Gruppenidentifikation, -motivation und Gruppenführerschaften. Außer Acht gelassen werden dyadische Sanktionsmöglichkeiten, systemorientierte funktionale Abhängigkeiten sowie die Statusdifferenzierung und ihre Folgeerscheinungen.

Hierauf basierende Machtausübungen sind dementsprechend geeignet, die Bildung von hochkohärenten und hochmotivierten Gruppen zu konterkarieren, von der die einzelnen Modellvorschläge implizit ausgehen.

Die Analyse der Geschäftsbereichorganisation erbringt vergleichsweise weniger machtspezifische Fehlverständnisse: dyadische, gruppen- wie systemorientierte

Machtpotentiale finden Berücksichtigung im Modell. Problematisch erscheint lediglich die Sicherstellung ausreichender Kommunikationsverbindungen zwischen den 'Divisions' und der Unternehmensführung,sowie eine hinreichend wirkungsvolle Koordination der Teilbereiche im Sinne einer einheitlichen Gesamtunternehmensstrategie.

Wenn organisatorische Strukturansätze ihrem Anspruch gerecht werden sollen, das Verhalten von Individuen und Gruppen in Unternehmen nach bestimmten Kriterien zu determinieren, dann sollten sie das gesamte Repertoire der Möglichkeiten sozialer Machtausübung in ihren praxeologischen Aussagen berücksichtigen, wenn nicht gar gezielt in die einzelnen Vorschläge einbeziehen.
Eine so geartete Strukturierung wird damit zur Gestaltung eines Systems von Interaktionsbeziehungen sowie einer Verteilung von Machtpotentialen. Organisationen stellen sich als politische Gefüge dar, Arbeitsfähigkeit und Ergiebigkeit von Strukturen ergeben sich als Funktion der internen Machtkonstellation.

Abkürzungs-Verzeichnis

ASR	American Sociological Review
ASQ	Administrative Science Quarterly
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
Diss.	Dissertation
Ed.	Edition
et.al.	und andere
f.;ff.	folgende; ferner folgende
HBR	Harvard Business Review
Hrsg.	Herausgeber
HWO	Handwörterbuch der Organisation, Herausgegeben von Erwin Grochla, Stuttgart 1969
i.d.R.	in der Regel
Jg.	Jahrgang
No.	Number
Nr.	Nummer
PAR	Public Administration Review
resp.	respektive
sog.	sogenannt(e)
Sp.	Spalten
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs	versus
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation

Literaturverzeichnis

Adams, Stuart N.: (Status Congruence)
Status Congruence as a Variable in Small Group Performance,
in: Social Forces, Vol. 32 (1953) No. 1, S. 16 - 22

Adams, Stacy J.: (Inequity)
Inequity in Social Exchange,
in: Advance in Experimental Social Psychology, Hrsg.: Leonhard Berkowitz, Vol. 2, New York - London 1965, S. 267 - 299

Adams, J.S.; Romney, A.K.: (Analysis of Power)
A functional analysis of authority,
in: Psychological Review, Vol. 66 (1959), S. 234 - 251

Albach, Horst: (Koordination)
Die Koordination der Planung in Großunternehmen,
in: Rationale Wirtschaftspolitik und Planung in der Wirtschaft von heute, Hrsg. E. Schneider, Berlin 1967, S. 332 - 438

Albert, Hans: (Theoriebildung)
Probleme der Theoriebildung,
in: Theorie und Realität, Hrsg.: Hans Albert, Tübingen 1964, S. 1 - 7o

Albert, Hans: (Einführende Bemerkungen)
Einführende Bemerkungen zur deutschen Ausgabe,
in: Malewski, Andrezej: Verhalten und Interaktion, Tübingen 1967, VI ff.

Albert, Hans: (Empirische Verhaltensforschung)
Empirische Verhaltensforschung und ökonomische Theorie,
in: Marktsoziologie und Entscheidungslogik, Hrsg.: Hans Albert, Neuwied und Berlin 1967, S. 317 - 33o

Albert, Hans: (Wissenschaftslehre)
Probleme der Wissenschaftslehre in der Sozialforschung,
in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Hrsg.: René König, 1. Bd. 2. Aufl., Stuttgart 1967, S. 38 ff.

Albert, Hans: (Theorie und Prognose)
Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften,
in: Logik der Sozialwissenschaften, Hrsg.: Ernst Topitsch, Köln-Berlin 1967, S. 126 - 143

Albert, Hans: (Modell-Platonismus)
Modell-Platonismus - Der neoklassische Stil des ökonomischen Denkens in kritischer Beleuchtung,
in: Logik der Sozialwissenschaften, Hrsg.: Ernst Topitsch, 4. Aufl., Köln-Berlin 1967, S. 4o6 - 434

Albert, Hans: (Traktat)
Traktat über kritische Vernunft, 2. Aufl., Tübingen 1969

Aldrich, Howard E.: (Technology and Organizational Structure)
Technology and Organizational Strukture: A Reexamination of the Findings of the Aston Group,
in: ASQ, Vol. 17 (1972), S. 26 - 43

Alewell, Karl; Bleicher, Knut; Hahn, Dietger: (Systemkonzept)
Anwendung des Systemkonzepts auf betriebswirtschaftliche Probleme,
in: Organisation als System, Hrsg.: Knut Bleicher, Wiesbaden 1972, S. 217 - 221

Altfelder, K.: (Stabsstellen)
Stabsstellen und Zentralabteilungen als Formen der Organization der Führung, Berlin 1965

Anderson, B.; Berger, J.; Cohen, B.P.; Zelditch M. Jr.: (Status Classes)
Status Classes in Organization,
in: ASQ, Vol. 1o (1966), S. 264 - 283

Arbeitskreis Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: (Unternehmungsorganisation)
Unternehmungsorganisation. Aufgaben - und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung, 3. Aufl., Köln u. Opladen 1957

Arbeitskreis Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: (Unternehmungsorganisation)
Unternehmungsorganisation. Aufgaben- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung, Köln und Opladen 1957

Arbeitskreis Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft: (Leitungsorganisation) Leitungsorganisation. Die Organisation der Unternehmungsleitung, Köln und Opladen 1958

Argyle, Michael: (Scientific Study) The Scientific Study of Social Behavior, Methuen 1957

Argyris, Chris: (Personality and Organization) Personality and Organization, The Conflict between System and the Individual, New York 1957

Argyris, Chris: (Interpersonal Competence) Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness, Homewood, Ill. 1962

Atteslander, Peter: Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959

Atteslander, Peter: (Sozialstruktur) Sozialstruktur, betriebliche, in: HWO, Sp. 1509 - 1518

Bachrach, P.; Baratz, M.: (Two Faces of Power) Two Faces of Power, in: American Political Science Review, Vol. 56 (1962), S. 947 ff.

Back, Kurt W.: (Power, Influence and Patterns of Communication) Power, Influence and Patterns of Communication, in: Leadership and Interpersonal Behavior, Hrsg. Petrollo, Luigi and Bass, Bernard M., New York 1961, S. 137 - 164

Bales, R.F.: (Interaction Process) Interaction Process Analysis: A method for the study of small groups, Reading, Mass. 1950

Bales, Robert, Freed: (Interaction) Interaction process analysis, in: Current Perspectives in Social Psychlogy Hrsg.: Edwin P. Hollander and Raymond G. Hunt. 3. Aufl., New York - London-Toronto 1971, S. 254 - 261

Banfield, E.C.: (Political Influence)
Political Influence, New York 1961

Barnard, Chester I.: (Functions)
The Functions of the Executive, Cambridge 1956

Barnard, Chester I.: (Statussysteme)
Über die Funktionen und die Pathologie von Statussystemen in formalen Organisationen,
in: Organisation und Management, Hrsg.: Chester D. Barnard, Stuttgart 1969, S. 213 - 257

Barnard, Chester I.: (Führung)
Die Führung großer Organisationen, Essen 197o

Bass, Bernard M.: (Leadership)
Leadership, Psychology, and Organizational behavior, New York 196o

Bass, B.M.; Dunteman, G.: (Biases)
Biases in the evaluation of one's own group, its allies and opponents,
in: Journal of Conflict Resolution, Vol. 7 (1963), S. 16 - 2o

Bass, Bernard M.: (Production)
Production Organization exercise: an application of experimental techniques to business games,
in: New Perspectives in Organization Research, Hrsg.: W.W. Cooper, H.J. Leavitt and M.W. Shelly II, New York - London - Sydney 1964, S. 97 - 114

Bates, F.L.: Position, Role and Status.
A reformulation of concepts,
in: Social Forces, Vol. 34 (1956), S. 313 - 321

Bates, F.L.: (Political - Economy)
The Political - Economy Approach Perspective, in:
in: Power in Organizations, Hrsg.: Mayer N. Zald, Nashville 197o, S. 262 - 269

Baumgartner, John St.: (Project-Management)
Project Mang ment, Homewood Ill. 1963

Bavelas, A.: (Leadership)
Man and Function,
in: ASQ, Vol. 5, (196o), S. 491 - 498

Bendix, Reinhard: Bureaucracy and the Problem of Power, in: PAR, 5. Jg. (1945), S. 194 - 2o9

Bendix, Reinhard: Work and Authority in Industry, New York 1956

Bennis, W.; Berkowitz, N.; Affinito, M.; Manone, M.: Authority, Power, and the Ability to Influence, in: Human Relations, Vol. 11, (1958), S. 143 - 155

Ennis, W.G.: (Leadership theory) Leadership theory and administrative behavior: the problem of authority, in: ASQ, Vol. 4 (1959), S. 259 - 3o1

Benoit, Emile: (Status) Status, Status Types, and Status Interrelations, in: Role Theory, Concept and Research, Hrsg.: Bruce J. Biddle and Edwin J. Thomas, New York - London - Sidney 1966, S. 77 - 8o

Benoit - Smullyan, E.: (Status) Status, Status Types and Status Interrelations, in: ASR, Vol. 9 (1944), S. 151 - 161

Bensman, Joseph; Vidich, Arthur: (Power Cliques) Power Cliques in Bureaucratic Society, in: Social Research, Vol. 29 (1962), S. 467 - 474

Berelson, Bernard; Steiner, Gary A.: (Verhalten II) Menschliches Verhalten, Band II: soziale Aspekte, Weinheim 1972

Bertalanffy, Ludwig v.: (Allgemeine Systemtheorie) Zu einer allgemeinen Systemtheorie, in: Organisation als System, Hrsg.: Knut Bleicher, Wiesbaden 1972, S. 31 -45

Berthel, Jürgen: Zur Berücksichtigung des Menschen in betriebswirtschaftlich-organisatorischen Aussagesystemen, in: ZfO, 38. Jg. (1969), S. 1o - 17

Bierstedt, Robert: (Analysis of Social Power) An Analysis für Social Power, in: ASR, Vol. 15 (195o), S. 73o - 738

Bion, W.R.: (Experience in Groups) Experiences in Groups, in: Human Relations, Vol. 3 (195o), S. 395 - 4o2

Blau, Peter M.: (Dynamics)
The Dynamics of Bureaucracy, Chicago 1955

Blau, Peter M.: (Exchange
Exchange and Power in Social Life, New York - London - Sydney 1964

Blau, Peter M.: (Dezentralisation)
Decentralization in Bureaucracies , in: Power in Organizations, Hrsg. Mayer N. Zald, Nashville 197o, S. 15o - 174

Blau, Peter M.; Scott, Richard W.: (Formal Organizations)
Formal Organizations: A comparative Approach, San Francisco 1962

Bleicher, Knut: (Zentralisation)
Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen, Berlin 1966

Bleicher, Knut: (Zentralisation und Dezentralisation)
Zentralisation und Dezentralisation, in: HWO, Sp. 18o2 - 1816

Blum, M.; Russ, J.: (Study of Attitudes)
A study of employee attitudes towards various incentives, in: Personnel, Vol 19 (1942), S. 438 - 444

Blum, Milton L.; Naylor, James C.: (Industrial Psychology)
Industrial Psychology. Theoretical and Social Foundations, New York, Evanston, London 1968

Bornemann, E.: Sozialpsychologische Probleme der Führung,
in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 14. Jg. (1962), S. 1o5 - 123

Boulding, Kenneth E.: (Theory of Conflict)
A Pure Theory of Conflict Applied to Organizations,
in: Power and Conflict in Organizations, Hrsg.: Robert L. Kahn u. Elise Boulding, London 1964, S. 136 -

Brandt, Ursula; Köhler, Bernd: (Norm und Konformität)
Norm und Konformität,
in: Handbuch der Psychologie, 7. Band: Sozialpsychologie, 2. Halbband: Forschungsberichte, Hrsg.: C.F. Graumann, Göttingen 1972, S. 171o - 1789

Bucher, Rue: (Social Process and Power)
Social Process and Power in a Medical School,
in: Power in Organizations, Hrsg. Mayer N. Zald, Nashville 197o, S. 3 - 48

Buckingham, Walter: (Automation)
Automation, New York 1961

Burghardt, Anton: (Allgemeine Soziologie)
Einführung in die Allgemeine Soziologie, München 1972

Burns, Tom: (Cliques and Cabals)
The Reference of Conduct in small Groups: Cliques and Cabals in Occupational Milieux,
in: Human Relations, Vol. 8 (1955), S. 467 - 486

Campbell, D.T.: (Stereotypes)
Stereotypes and the perception of group differences,
in: American Psychologist, Vol. 22 (1967), S. 817 - 829

Campbell, John P.; Dunette Marvin D.; Lawler, Edward E. III; Weick, Karl E. jr.: (Managerial Behavior)
Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness,
New York - St. Louis, et al.197o

Carlsson, Gösta: (Some Aspects of Power)
Some Aspects of Power in Small Groups
in: Mathematical Methods in Small Groups Processes, Hrsg.: J.H. Cyriswell u.a., Stanford 1962

Carnap, R.: (Logik)
Induktive Logik und Wahrscheinlichkeit, Wien 1959

Cartwright, Dorwin: (Power)
Power: a neglected variable in social psychology,
in: Studies in Social Power, Hrsg.: Dorwin Cartwright and A. Zander, Ann Arbor 1959, S. 1 - 14

Cartwright, Dorwin: (Conception)
A Field theoretical Conception of Power, Hrsg.: Dorwin Cartwright, Ann Arbor 1959, S. 183 - 22o

Cartwright, Dorwin: (Influence, Leadership, Control)
Influence, Leadership, Control,
in: Handbook of Organizations,
Hrsg.: James G. March, Chicago 1965,
S. 1 - 47

Carzo, Rocco Jr.; (Formal Organisations)
Yanouzas, John N.: Formal Organizations. A Systems
Approach, Homewood Ill. 1967

Caswell, W. Cameron: (Divisionalization)
Taking stock of Divisionalization
in: The Journal of Business, Vol. 29
(1956), S. 16o - 171

Centers, Richard; (Intrinsic and Extrinsic Job Motivation
Bugental, Daphine E.: Intrinsic and Extrinsic Job Motivations
among different Segments of the
Working Population,
in: Journal of Applied Psychology,
Vol. 5o, (1966), S. 193 - 197

Claessens, Dieter: (Rolle und Macht)
Rolle und Macht, München 1968

Cleland, David I.: (Project Authority)
Understanding Project Authority,
in: Business Horizons (Spring 1967),
S. 63 - 7o

Cleland, David D.; (Systems Analysis)
King, William R.: Systems Analysis and Project Manage-
ment, New York 1968, S. 154 ff.

Cohen, Arthur R.: (Upward communication)
Upward communication in experimentally
created hierarchies,
in: Human Relations, Vol. 11 (1958), S.
41 - 53

Cohen, Arthur R.: (Situational Structure)
Situational Structure, Self - esteem,
and threat - oriented reactions to
power,
in: Studies in Social Power, Hrsg.:
Dorwin Cartwright, Ann Arbor, 1959,
S. 35 - 52

Coleman , James J.: (Interne Machtstruktur I)
Interne Machtstruktur und Handlungs-
fähigkeit von Körperschaften (I),
in: AIAS - Angewandte Sozialforschung,
Nr. 2, (1968/69), S. 141 - 151

Coleman , James S.: (Interne Machtstruktur II)
Interne Machtstruktur und Handlungsfähigkeit von Körperschaften II,
in: AIAS - Angewandte Sozialforschung, Nr. 5/6, (1969), S. 379 - 4o6

Cranach, M.v.; Irle,M. ; Vetter, H.: (Informationen)
Informationen als Grundlage für betriebliche Entscheidungen.
RKW-Projekt A 24/62, Manuskriptdruck des RKW, Frankfurt 1963

Crozier, Michel: (Bureaucratic Phenomenon)
The Bureaucratic Phenomenon,
Chicago 1969

Cyert, Richard M.; March, James G.: (Behavioral Theory)
A Behavioral Theory of the Firm,
Englewood Cliffs, 1963

Dahl, Robert A.: (Concept of Power)
The Concept of Power,
in: Behavioral Science, Vol. 12 (1956-57) S. 2o1 - 215

Dahlstrom, E.: Exchange, influence and Power,
in: Acta Sociologica, Vol. 9 (1966), S. 237 - 284

Dahrendorf, Ralf: (Homo Sociologicus)
Homo Sociologicus, 6. Aufl., Köln und Opladen 1967

Dale, Ernest; Urwick, Lyndall F.: (Staff in Organization)
Staff in Organization, New York 196o

Dalton, Melville: (Men who Manage)
Men who Manage, Fusions of Feeling and Theory in Administration,
New York - London 1959

Dalton, G. W.; Barnes, L. B.; Zalesnik, A.: The Distribution of Authority in Formal Organizations,
Boston 1968

Davis, Keith: (Human Relations)
Human Relations at Work,
New York 1962

Davis, Kingsley: (Status)
Status and Related Concepts,
in: Role Theory, Concept and Research, Hrsg.: Bruce J. Biddle and Edwin J. Thomas, New York - London - Sydney 1966, S. 67 - 74

Day, Robert C.;
Hamblin, Robert L.: (Styles of Supervision)
Effects of close and punitive Styles of Supervision,
in: Organizational Experiments: Laboratory and Field Research, Hrsg. William M. Evan, New York - Evanston - London 1971, S. 8o - 88

Dearden, John: (Decentralized Profit Responsiblility)
Problem in Decentralized Profit Responsibility, in:
HBR, Vol. 38 (196o) No. 3, S. 79 ff.

Dearden, John: (Decentralized Financial Control)
Problem in Decentralized Financial Control,
in: HBR Vol. 39 (1961), No. 3 S. 72-8o

Dearden, John: (Profit Center)
Appraising profit center managers,
in: HBR Vol. 46, (1968) No. 3, S. 8o-8

De Carlo, Charles R.: (Changes)
Changes in Management Environment and their Effect Upon Values,
in: The Impact of Computers on Management, Hrsg.: Charles A. Myers, Cambridge - London 1967, S. 244 - 274

Demerath, Nicholas J.;
Thibaut John W.: (Small Groups)
Small Groups and Administrative Organizations, in: ASQ Vol. 1 (1956 - 57), S. 139 - 154

Diese, J.: (Psychology)
The Psychology of Learning, New York 1958

Dubin, Robert: Power, Function and Organization,
in: The Pacific Sociological Review, Vol. 6 (1963), S. 16 - 24

Dudycha, A.;
Naylor, J.C.: (Effect of Variations)
The effect of variations in the cue R matrix upon the optained policy equati of judges,
in: Educational and Psychological Measurement, Vol. 26 (1966), S. 583 - 6o4

Dullien, Manfred: (Flexible Organisation)
Flexible Organisation, Köln und Opladen 1972

Eberlein, Gerald: (Theoretische Soziologie)
Theoretische Soziologie heute, Stuttgart 1971

Eberlein, Gerald: (Konfliktverhalten)
Zur Soziologie des Konfliktverhaltens, Arbeitspapiere des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes, Hrsg.: Werner Kroeber-Riel, Heft 4

Eisenführ, Franz: (Entscheidung)
Zur Entscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisation, in: ZfB, 4o. Jg. (197o), S. 727 - 746

Emerson, Richard M.: (Power-Dependence)
Power-Dependence Relations, in: ASR, Vol. 27 (1962), S. 31 - 41

Emery, F.E.; Trist E.L.: (Causal Texture)
The Causal Texture of Organizational Environments, in: Human Relations, Vol. 18 (1965), S. 21 - 32

Entwisle, Doris R.; Walton,John : (Span of Control)
Observations on the Span Control, in: ASQ, Vol. 5 (196o-61), S. 522 - 533

Etzioni, Amitai: (Complex Organizations)
A Comparative Analysis of Complex Organizations.
On Power, Involvement, and their Correlates, New York - London 1961

Etzioni, Amitai: (Compliance)
Compliance as a Comparative Base, in: Organizations: Structure and Behavior, 2. Aufl. Vol. 1, Hrsg. Joseph A. Litterer, New York - London et al. 1963, S. 121 - 132

Etzioni, Amitai: (Control Structure)
Organizational Control Structure, in: Handbook of Organizations, Hrsg.: James March, Chicago 1965, S. 65o - 677

Ewen, Robert B.: (Some Determinants)
Some Determinants of Job Satisfaction A Study of the Generality of Herzberg's Theory, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 48 (1964), S. 161 - 163

Fäßler, Klaus: (Mitbestimmung)
Betriebliche Mitbestimmung.
Verhaltenswissenschaftliche Projektion
modelle, Wiesbaden 197o

Fenchel G.H.;
Monderer, J.H.;
Hartley, E.L.: Subjective status and the equili-
bration hypotheses,
in: Journal of abnormal and social
psychology, Vol. 46 (1971), S. 476 - 4

Festinger, L.;
Schachter, S.;
Back, K.W.: (Social Pressures)
Social Pressures in Informal Groups,
New York 195o

Fiedler, F.E.: (Leadership effectiveness)
A theory of leadership effectiveness,
New York, 1967

Fiedler, F.E.: (Contingency Model)
A Contingency Model of Leadership
Effectiveness,
in: Advances in experimental social
psychology, Hrsg.:
L. Berkowitz, Vol. 1 New York 1964,
S. 149 - 19o

Fisch, Gerald: (Line-Staff)
Line-Staff is Obsolete,
in: HBR, Vol. 39 (1961) No. 5, S. 67-

French, J.R.P. Jr.: A formal theory of social power,
in: Psychological Review, Vol. 63
(1956), S. 181 - 194

French, J.R.P.Jr.;
Moorison, H.W.;
Levinger, G.: (Coercire power)
Coercive power and forces affecting
conformity,
in: Journal of abnormal and social
Psychology, Vol. 61 (196o), S. 93 - 1

French, J.R.P.;
Raven, B.: (Bases)
The bases of social power,
in: Studies in Social Power, Hrsg.:
Dorwin Cartwright, Ann Arbor 1959,
S. 15o - 167

French, Hohn R.P.;
Snyder, Richard: (Leadership)
Leadership and Interpersonal Power,
in: Studies in Social Power, Hrsg.:
Dorwin Cartwright, Ann Arbor 1959,
S. 118 - 149

Friedlander, Frank: (Underlying Sources)
Underlying Sources of Job-Satisfactio
in: Journal of Applied Psychology,
Vol. 47, (1963), S. 246 - 25o

Friedlander, Frank: (Motivations)
Motivations to Work and Organizational Performance,
in: Journal of Applied Psychology Vol. 5o (1966), S. 143 - 152

Friedeburg, Ludwig von: (Betriebsklima)
Betriebsklima,
in: HWO, Sp. 291 - 294

Fuchs, Herbert: (Systemtheorie)
Systemtheorie,
in: Organisation als System, Hrsg.: Knut Bleicher, Wiesbaden 1972, S. 47 - 57

Gälweiler, Aloys: (Divisionalisierung)
Grundlagen der Divisionalisierung,
in: ZfO, 4o. Jg. (1971), S. 55 - 66

Galbraith, Day; Cummings L.L.: (Empirical Investigation)
An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task-Performance:
Interactive Effects between Instrumentality - Valence and Motivation-Ability,
in: Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Hrsg.: L.L. Cummings and W.E.Scott jr., Homewood, Ill. 1969, S. 198 - 2o5

Galbraith, John, Kenneth: (Power and the Useful Economist)
Power and the Useful Economist,
in: The American Economic Review, Vol. 63 (1973), S. 1 - 11

Gamson, William A.: (Coalition Formation I)
A Theory of Coalition Formation,
in: ASR, Vol. 26 (1961), S. 373 - 382

Gamson, William,A.: (Coalition Formation II)
A Theory of Coalition Formation,
in: ASR, Vol. 26 (1961), S. 565 - 573

Ganz, D.: (Verbesserungsvorschläge)
Verbesserungsvorschläge im Betrieb- eine soziologische Untersuchung über das betriebliche Vorschlagswesen in zwei Industriebetrieben, Diss. Mannheim 1962

Gardner, Burleigh; Moore, David, G.: (Status)
Status and Status Hierarchies, in: Organizations: Structure and Behavior, Hrsg.: Joseph A. Litterer, nd. Ed., New York - London - Sidney - Toronto 1969, S. 189 - 196

Gerard, H.B.: (Anchorage of Opinions)
The Anchorage of Opinions in Face-to-Face Groups, in: Human Relations, Vol. 7 (1954), S. 313 - 325

Gewirtz, J.J.; Baer, D.M.: (Social Reinforcers)
Deprivation and Satiation of Social Reinforcers as Drive Conditions, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 57 (1958), S. 165 - 1

Gibb, C.A.: (Principles)
The Principles and Traits of Leadershi in: Leadership, Hrsg.: C.A. Gibb, Harmondsworth 197o, S. 2o5 - 213

Gibb, C.A.: (Interactional View)
An Interactional View of the Emergence of Leadership, in: Leadership, Hrsg.: C.A. Gibb, Harmondsworth 197o, S. 214 - 222

Gibb, C.A.: (Leadership)
Leadership, in: The handbook of Social psychology. Hrsg.: G. Lindzey and E. Aronson, Bd. IV Cambridge, Mass. 1969, S. 2o5 - 282

Goffman, J.W.: (Status Consistency)
Status Consistency and Preference for Change in Power Distribution, in: ASR, Vol. 22, (1957), S. 275 - 281

Goldhamer, Herbert; Shils, Edward A.: (Types of Power and Status)
Types of Power and Status, in: American Journal of Sociology, Vol. 45, (1939, No. 2, S. 171 - 182

Goldner, Fred H.: (Division of Labor and Power)
The Division of Labor: Process and Power, in: Power in Organizations, Hrsg.: Mayer N. Zald, Nashville 197o, S. 97 -

Golembiewski, Robert T.: (Authority)
Authority as a Problem in Oberlays: A Concept for Action and Analysis, in: ASQ, Vol. 9 (1964-65), S. 23 - 49

Golembiewski, Robert T.: (Small Groups)
Small Groups and Large Organizations, in: Handbook of Organization, Hrsg.: James March, Chicago 1965, S. 87 - 141

Golembiewski, Robert T.: (A New "Staff" Model)
A New "Staff" Model: A Synthesis from Behavioral Research, in: Managerial Behavior and Organization Demands. Management as a Linking of Levels of Interaction, Hrsg.: Robert T. Golembiewski and Frank Gibson, Chicago 1967, S. 296 - 315

Golembiewski, Robert T.: (Organizing Men and Power)
Organizing Men and Power. Patters of Behavior and Line-Staff Models, Chicago 1967

Gouldner,Alwin: (Organizational Analysis)
Organisational Analysis, in: Sociology Today, Hrsg.: Robert K. Merton, Leonhard Broom and Leonhard S. Cottrell Jr., New York 1959, S. 414 ff.

Graumann, C.F.: (Interaktion)
Interaktion und Kommunikation, in: Handbuch der Psychologie, 7. Band: Sozialpsychologie 2. Halbband: Forschungsberichte, Hrsg.: C.F. Graumann, Göttingen 1972, S. 1109 - 1262

Grochla, Erwin: (Unternehmungsorganisation)
Unternehmungsorganisation, Reinbek bei Hamburg, 1972

Grün, Oskar: (Informale Erscheinungen)
Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation, Berlin 1966

Grün, Oskar: (Hierarchie)
Hierarchie, in: HWO, Sp. 677 - 683

Hall, Richard, H.: (Power)
Power in an Academic Setting, in: Power in Organizations, Hrsg.: Mayer N. Zald, Nashville 1970, S. 49 - 50

Haire, Mason: (General Issues)
Introduction - Recurrent Themes and General Issues in Organization Theory, in: Modern Organization Theory; Hrsg.: Mason Haire, New York - London, 1959, S. 1 - 15

Hamlyn, D.W.: (Psychology of Perception)
The Psychology of Perception, London 1961

Harsanyi, John: (Measurement of Social Power)
Measurement of Social Power, Opportunity Costs, and The Theory of Two Person Bargaining Games, in: Behavioral Science, Vol. 7. (1962), S. 67 - 8o

Hartmann,Heinz: (Funktionale Autorität)
Funktionale Autorität, Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff, Stuttgart 1964

Harvey, O.J.; Cousalvi, C: Status and conformity to pressures in informal groups,
in: Journal of abnormal and social Psychology, Vol. 6o (196o), S. 182 - 187

Harvey, Edward; Mills, Russell: (Organizational Adaptation)
Pattern of Organizational Adaptation. A Political Perspective,
in: Power in Organizations, Hrsg.: Mayer N. Zald, Nashville 197o, S. 181 - 213

Hauschildt, Jürgen: (Verantwortung als Mechanismus)
Die Verantwortung als konfliktregulierender Mechanismus - ein organisatorisches Modell,
in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 13. Jahr, Tübingen 1968, S. 21o - 224

Hauschildt, Jürgen: (Artikulation)
Zur Artikulation von Unternehmenszielen,
in: ZfB, 22. Jg. (197o), S. 545 - 559

Hauschildt, Jürgen: (Finanzorganisation)
Organisation der finanziellen Unternehmensführung.
Eine empirische Untersuchung, Stuttgart 197o

Hauschildt, Jürgen: (Initiative)
Initiative,
in: HWO, Sp. 734 - 741

Heider, F.: (Interpersonal Relations)
Psychology of Interpersonal Relations, New York 1958

Heinen, Edmund: (Zielsystem)
Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen,
Wiesbaden 1966

Heinicke, Christoph; Bales, Robert F.: (Developmental Trends)
Developmental Trends in the Structure of Small Groups,
in: Sociometry, Vol. 16 (1953), S. 7 - 38

Henderson, Bruce D.; Dearden, John: (Divisional Control)
New System for Divisional Control,
in:HBR Vol. 44 (1966) No. 5, S. 144 - 16o

Herzberg, F.; Mausner, B.; Peterson, R.O.; Capwell, D.F.: (Job attitudes)
Job attitudes:
Review of research and opinion, Psychological Services of Pittsburgh, Pittsburgh, 1957

Herzberg, F.; Mausner, B.; Inyderman, B.B.: (Motivation)
The motivation to work,
New York 1959

Herzberg, Frederick: (Motivation-Hygiene Concept)
The Motivation - Hygiene - Concept and Problems of Manpower,
in: Personnel Administration, Vol. 27 (1964), S. 3 - 7

Hickson, D.J.; Hinings, C.R.; Lee, C.A.; Schneck, R.E.; Pennings, J.M.: (Intraorganizational Power)
A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power,
in: ASQ, Vol. 16 (1971), S. 216 - 229

Hilgard, E.R.; Marquis, D.G.: (Conditioning and Learning)
Conditioning and Learning, London 1961

Höhn, Reinhard: (Führung mit Stäben)
Führung mit Stäben in der Wirtschaft,
Bad Harzburg 1961

Höhn, Reinhard: (Stabsstellen)
Stabsstellen,
in: HWO, Sp. 1543 - 1556

Hollander, E.P.: (Conformity, Status)
Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit,
in: Psychological Review, Vol. 65, (1958) No. 2, S. 117 - 127

Hollander, E.P.: (Leadership)
Emergent Leadership and Social Influence,
in: Leadership, Hrsg.: C.A. Gibb, Harmondsworth 1970, S. 293 - 306

Hollander, Edwin P.: (Leadership)
Leadership, innovation, and influence: an overview,
in: Current Perspectives in Social Psychology, Hrsg.: Edwin P. Hollander and Raymond G. Hunt, 3. Aufl., New York - London - Toronto 1971, S. 495 - 508

Hollander, Edwin P.; Willis, Richard H.: (Current Issues)
Some current issues in the psychology of conformity and non-conformity,
in: Current Perspectives in Social Psychology, Hrsg.: Edwin P. Hollander and Raymond G. Hunt, 3. Aufl., New York-London-Toronto 1971, S. 435 - 450

Holm, Kurt: (Begriff der Macht)
Zum Begriff der Macht,
in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 21.Jg. (1969), S. 269 - 288

Holzkamp, Klaus: (Soziale Kognition)
Soziale Kognition,
in: Handbuch der Psychologie, 7. Band: Sozialpsychologie, 2. Halbband: Forschungsberichte, Hrsg.: C.F. Graumann, Göttingen 1972, S. 1263 - 1341

Holzkamp, K.: (Kritische Psychologie)
Kritische Psychologie, Frankfurt 1972

Homans, George C.: (Status)
Status among Clerical Workers,
in: Human Organisation, Vol. 12, No. 1 (1953), 5 - 19

Homans, George C.: (Social Behavior)
Social Behavior. Its Elementary Forms, New York - Burlingame 1961

Homans, George C.: (Bringing Men Back in)
Bringing Men Back in,
in: ASR, Vol. 29, (1964), S. 809 - 818

Homans, George C.: (Elementarformen sozialen Verhaltens)
Elementarformen sozialen Verhaltens, Köln und Opladen 1968

Homans, George C.: (Social Exchange)
Fundamental processes of social exchange, in: Current Perspectives in Social Psychology, Hrsg.: Edwin P. Hollander and Raymond G. Hunt, 3. Aufl. New York - London - Toronto 1971, S. 45o - 462

Homans, George C.: (Discovery and explanation)
Discovery and explanation in social science,
in: Current Perspectives in Social Psychology, Hrsg.: Edwin P. Hollander and Raymond G. Hunt, 3. Aufl., New York - London - Toronto 1971, S. 49 - 57

House, Robert J.; Wigdor, Lawrence A.: (Herzberg's Dual-Factor Theory)
Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation:
a Review of the Evidence and a Criticum, in: Personnel Psychology, Vol. 2o, (1967), S. 369 -389

Hovland, C.; Janis, J.; Kelley, H.: Communication and persuasion,
New Haven 1953

Huberman, John: (Discipline)
Discipline without Punishment,
in: HBR, Vol. 42 (1964) No. 4, S. 62 - 68

Hummell, Hans J.: (Psychologische Ansätze)
Psychologische Ansätze zu einer Theorie sozialen Verhaltens,
in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Hrsg. René König, 2. Bd., Stuttgart 1969, S. 1157 - 1277

Hunt, Raymond G.: Role and role conflict,
in: Current Perspectives in Social Psychology, Hrsg.:Edwin P. Hollander and Raymond G. Hunt, 3. Aufl., New York - London - Toronto 1971, S. 279 - 285

Hunt, Raymond G.: (Techology)
Techology and Organization,
in: Current Perspectives in Social Psychology, Hrsg.: Edwin P. Hollander and Raymond G. Hunt, 3. Aufl., New York - London - Toronto 1971, S. 597 - 6o4

Horwitz J. I.; Zander A.F.; Hymovitch, B.: (Effects of Power)
Some Effects of Power on the Relations among Group Members,
in: Group Dynamics, Hrsg.: D. Cartwright und A. Zander, Illionois 196o, S. 483 - 492

Hyman, Herbert H.; Singer Eleanor: (Reference group theory) An introduction to reference group theory and research, in: Current Perspectives in Social Psychology, Hrsg.: Edwin P. Hollander and Raymond G. Hunt, 3. Aufl., New York - London - Toronto 1971, S. 67 - 77

Illetschko, Leopold L.: (Zentralisation) Zentralisation und Dezentralisation, in: Organisation, TFB - Handbuchreihe, Bd. 1, Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe, Berlin - Baden-Baden, 1961, S. 167 - 196

Irle, Martin: Information und Entscheidungen in der Linien-Stabs-Organisation, in: Psychologie und Praxis, Vol. 7 (19 S. 97 - 1o4

Irle, Martin: (Soziale Systeme) Soziale Systeme. Eine kritische Analyse der Theorie von formalen und informalen Organisationen, Göttingen 1963

Irle, Martin: (Arbeitsgruppen) Arbeitsgruppen, in: HWO, Sp. 1o5 - 112

Irle, Martin: (Führungsvernalten) Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Betriebspsychologie, Bd. 9, 2. Aufl. des Handbuches der Psychologie, Hrsg.: E. Mayer, Göttingen 1971, S. 521 - 551

Irle, Martin: (Macht) Macht und Entscheidung in Organisationen, Frankfurt 1971

Jaggi, B.L.: (Stabsproblem) Das Stabsproblem in der Unternehmung. Gestaltung der Stäbe und ihre Funktion in der Unternehmenspraxis, Berlin 1969

Janger, Allen, R.: Anatomy of the Project Organisation in: Bussiness Management Record, Nov. 1963, S. 12 - 18

Jacques, Elliot: (Measurement of Responsibility) The Measurement of Responsibility, London 1956

Johnson, Richard A.; Kast, Fremont E.; Rosenzweig, James E.: (Management of Systems) The Theory and Management of Systems, New York - San Francisco - Toronto - London 1963

Jones, E.E.; Garard, H.B.: (Foundations) Foundations of Social Psychology, New York - London - Sydney 1967

Jurgensen, C.E.: (Selected factors) Selected factors which influence job preferences, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 31 (1947), S. 553 - 563

Katterle, Siegfried: (Methodenprobleme) Methodenprobleme der praktischen (normativen) und der theoretischen (explikativen) Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF, Jg. 18 (1966), S. 286 ff.

Kahn, R.L.; Wolfe, D.M.; Quinn, R.P.; Snoek, J.D.; Rosenthal, R.A.: Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity, New York 1964

Kahn, Robert L.; Wolfe, Donald: (Role Conflict) Role Conflict in Organizations, in: Power and Conflict in Organizations, Hrsg.: Robert L. Kahn u. Elise Boulding, London 1964, S. 115 - 126

Kahn, Robert L.: (Field Studies) Field Studies of Power in Organizations, in: Power and Conflict in Organizations, Hrsg. Robert L. Kahn u. Elise Boulding, London 1964, S. 52 - 66

Kahn, Robert L.: (Introduction) Introduction, in: Power and Conflict in Organizations, Hrsg. Robert L. Kahn u. Elise Boulding, London 1964, S. 1 - 7

Kaplan, Abraham: (Power in Perspective) Power in Perspektive, in: Power and Conflict in Organizations, Hrsg.: Robert L. Kahn u. Elise Boulding, London 1964, S. 11 - 32

Katz, Daniel; Kahn, Robert L.: (Social Psychology) The Social Psychology of Organizations, New York - London 1966

Katz, Daniel: (Managing Conflict)
Approaches to Managing Conflict,
in: Power and Conflict in Organizations, Hrsg.: Robert L. Kahn u. Elise Boulding, London 1964, S. 1o5 - 114

Katz, Daniel: (Motivational basis)
The motivational basis of organization behavior,
in: Current Perspectives in Social Psy logy, Hrsg.: Edwin P. Hollander and Raymond G. Hunt, 3. Aufl., New York - London - Toronto 1971, S. 57o - 587

Kelley, H.H.: (Communication)
Communication in experimentally create hierarchies,
in: Human Relations, Vol. 4 (1951), S. 39 - 56

Kieser, Alfred: (Flexibilität)
Zur Flexibilität verschiedener Organisationsstrukturen,
in: ZfO, 38. Jg. (1969), S. 273 - 282

Kießler-Hauschildt, Kerstin: (Linie-Stab-Prinzip)
Hat sich das Linie-Stab-Prinzip überlebt?
in: Wirtschaftswoche Nr. 3o, 1972, S. 23 - 26

Kirsch, Werner: (Problematik)
Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen,
in: ZfB, 38. Jg. (1968), S. 881 - 888

Kirsch, Werner: (Entscheidungsprozesse I)
Entscheidungsprozesse, Dritter Band, Wiesbaden 197o

Kirsch, Werner: (Entscheidungsprozesse III)
Entscheidungsprozesse, Dritter Band, Wiesbaden 197o

Knickerbocker, I.: (Leadership)
Leadership: A Conception and Some Implications,
in: Leadership, Hrsg. C.A. Gibb, Harmondsworth 197o, S. 25 - 38

Köhler, Richard: (Wissenschaftslogik)
Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik, Stuttgart 1966

König, René: (Herrschaftsformen)
Herrschaftsformen,
in: HWO, Sp. 667 - 676

Koontz, Harold;
O'Donnell, Cyril: (Principles of Management)
Principles of Management,
New York 1959

Kosiol, Erich: (Organisation der Unternehmung)
Organisation der Unternehmung,
Wiesbaden 1962

Kosiol, Erich;
Szyperski, Norbert;
Chmielewicz, Klaus: Zum Standort der Systemforschung
im Rahmen der Wissenschaften,
in: Organisation als System, Hrsg.:
Knut Bleicher, Wiesbaden, 1972,
S. 65 - 97

Krupp, Sherman: (Pattern)
Pattern in Organization Analysis,
Philadelphia - New York 1961

Kruse, Lenelis: (Gruppen)
Gruppen und Gruppenzugehörigkeit,
in: Handbuch der Psychologie, 7.
Band: Sozialpsychologie, 2. Halbband: Forschungsberichte, Hrsg.:
C.F. Graumann, Göttingen 1972, S.
1539 - 1593

Krüger, Wilfried: (Grundlagen)
Grundlagen, Probleme und Instrumente
der Konflikthandhabung in der Unternehmung, Berlin 1972

Landsberger, Henry A.: (Horizontal dimension)
The horizontal dimension in bureaucracy,
in: ASQ, Vol. 6 (1961), S. 299 - 332

Lasswell, H.D.;
Kaplan, A.: (Power and Society)
Power and Society, New Haven 195o

Lauxmann, Frieder: (Kranke Hierarchie)
Die kranke Hierarchie, Stuttgart 1971

Lawrence, Paul R.;
Lorsch, Jay, W.: (Organization and Environment)
Organization and Environment -
Managing Differentiation and Integration, Boston 1967

Lazarsfeld, Paul F.: (Wissenschaftslogik)
Wissenschaftslogik und empirische
Sozialforschung,
in: Logik der Sozialwissenschaften,
Hrsg.: Ernst Topitsch, Köln, Berlin,
1967, S. 37 - 49

Leavitt, Harald J.: (Organizational Change)
Applied Organizational Change in Industry:
Structural, Technological and Humanistic Approaches,
in: Handbook of Organizations, Hrsg.: James March, Chicago 1965, S. 1144 - 117o

Leavitt, Harald: (Managerial Psychology)
Managerial Psychology, 2 nd. Ed., Chicago and London 1967

Leeds, Ruth: (Absorption)
The Absorption of Protest:
a Working Paper,
in: New Perspectives in Organization Research, Hrsg.: W.W. Cooper, H.J. Learitt and M.W. Shelly II,
New York - London - Sydney, 1964,
S. 115 - 135

Leinfellner, Werner: (Struktur und Aufbau)
Struktur und Aufbau wissenschaftlicher Theorien, Wien, Würzburg 1965

Lenski, Gerhard : (Status Crystallization)
Status Crystallization:
a Non-Vertical Dimension of Social Status,
in: ASR,Vol. 19, (1954) S. 4o5 - 413

Lenski, Gerhard: (Status Crystallization)
Status Crystallization,
in: ASR,Vol. 19 (1954), S. 4o5 - 413

Lenski, Gerhard: Power and Privilege.
A Theory of Social Stratification,
New York et al. 1966

Lepsius, Rainer: Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb,
München 196o

Levinger, George: (Development)
The development of perceptions and behavior in newly formed social power relationships,
in: Studies in Social Power, Hrsg.: Dorwin Cartwright, Ann Arbor 1959,
S. 83 - 98

Lewin, Kurt: (Principles)
Principles of Topological Psychology,
New York 1936

Lewin, Kurt: (Field theory)
Field theory in social science, New York 1951

Likert, Rensis: (Motivational Approach)
A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management,
in: Modern Organization Theory, Hrsg.: Mason Haire, New York - London 1959, S. 184 - 217

Likert, Rensis: (New Patterns of Management,
New York - Toronto - London 1961

Likert, Rensis: (Human Organization)
Human Organization.
Its Management and Value, New York - St. Louis et al. 1967

Likert, Rensis: (Overview)
An overview of new patterns of management,
in: Current Perspectives in Social Psychology, Hrsg.:
Edwin P. Hollander and Raymond G. Hunt, 3. Aufl., New York - London - Toronto 1971, S. 611 - 619

Likert, Rensis: (Ansätze)
Neue Ansätze der Unternehmensführung,
Bern - Stuttgart 1972

Linton, R.A.: (Study of man)
The Study of man, New York 1936

Lippitt, R.;
Polansky, N.;
Redl, F.;
Rosen, S.: (Dynamics of Power)
The dynamics of power,
in: Human Relations, Vol. 5 (1952), S. 37 - 64

Luce, R.D.;
Rogow, A.A.: (Machtverteilung)
Die Machtverteilung im Kongreß für ein stabiles Zweiparteinensystem,
in: Spieltheorien und Sozialwissenschaften, Hrsg.: Martin Shubik, Reinbek 1965, S. 171 - 189

Luck, David J.;
Nowak, Theodore: (Product - Management)
Product-Management - Vision unfulfilled,
in: HBR, Vol. 43 (1965) No. 3, S. 143 - 154

Luhmann, Niklas: (Funktionen)
Funktionen und Folgen formaler Organisation,
Schriftenreihe der Hochschule Speyer Bd. 2o, Berlin 1964

Luhmann, Niklas: Klassische Theorie der Macht, in: Zeitschrift für Politik, Jg. 16 (1969), S. 149 - 17o

Lukasczyk, K.: (Führerrolle) Zur Theorie der Führerrolle, in: Psychologische Rundschau, 11. Jg. (196o), S. 179 - 188

Mace, C.A.: (Human Motivations) Human Motivations and Incentives, in: Control of the Mind Servies No. 12 The Voice of the America Forum Lectures, o.J. S. 1 ff.

Mag, Wolfgang: (Grundfragen) Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, 2. Aufl., Köln und Opladen 1971

Malewski, Andrzej: (Reduktion) Zur Problematik der Reduktion, in: Logik der Sozialwissenschaften, Hrsg.: Ernst Topitsch, 4. Aufl. 1967, S. 367 - 385

Malewski, Andrzej: (Verhalten und Interaktion) Verhalten und Interaktion, Tübingen 1967

Mann, Irwin; Shapley, L.S.: (Abstimmungsstärke) Die a-priori-Abstimmungsstärke im Wahlmännerkollegium, in: Spieltheorie und Sozialwissenschaften, Hrsg. Martin Shubik, Reinbek 1965, S. 158 - 189

March, J.G.: (Theory of Influence) An introduction to the theory and measurement of influence, in: American political science Review, Vol. 49 (1955), S. 431 - 451

March, James G.: The Power of Power, in: Varieties in Political Theory, Hrsg. D. Easton, Englewood Cliffs, N.J. 1966, S. 39 - 7o

March, James G.; Simon, Herbert A.: (Organizations) Organizations, 1958

Marwick, Dwaine: (Expectations) Expectations concerning Power in a Bureaucratic Arena, in: ASQ, Vol. 2, (1957-58), S. 542 - 549

Maslow, Abraham: (Motivation)
Motivation and Personality, 2. Aufl. New York - Evanston - London 197o

Maslow, A.H.: (Theorie of Motivation)
A theory of human motivation, in: Psychological Review, Vol. 5o (1943), 37o - 396

Mayer, Karl-Heinz: (Anwendung der Matrix-Organisation)
Die Anwendung der Matrix-Organisation auf Projekte im Bereiche der ADV , in: ZfO, 4o. Jg. (1971), S. 347 - 35o

Mayntz, Renate: (Organisationssoziologie und Organisationslehre)
Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre, in: Organisation, TFB - Handbuchreihe. Bd. 1, Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 29 - 54

Mc Clelland, David: (Achievement motive)
The achievement motive, in: Current Perspective in Social Psychology, Hrsg.: Edwin P. Hollander and Raymond G. Hunt, 3. Aufl., New York - London - Toronto 1971, S. 166 - 174

Mc Clung Lee, Alfred: (Power Seekers)
Power-Seekers, in: Studies in Leadership, Hrsg.: Alvin W. Gouldner, New York 195o, S. 667 - 678

Mc Gregor, Douglas: The Human Side of Enterprise, New York 196o

Mc Gregor, Douglas: Leadership and Motivation, Cambridge, Mass. - London 1966

Mechanic, David: (Sources of Power)
Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations, in: ASQ, Vol. 7 (1962), S. 586 - 595

Meller, Friedrich: (Sparten- und Funktionenorganisation)
Sparten- und Funktionenorganisation, in: ZfO, 39. Jg. (197o), S. 348 - 354

Mellerowicz, Konrad: (Grundlagen)
Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Organisation, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe Bd. 1, Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe, Berlin-Baden-Baden, 1961, S. 1 - 28

Merei, Ferenc: (Group Leadership)
Group Leadership and Institutionalization,
in: Readings in Social Psychology, Hrsg.: Eleanor E. Maccoby, Theodore M. Newcomb , Eugene L. Hartley, New York 1958, S. 522 - 532

Mertens, Peter: (Divisionalisierung)
Divisionalisierung,
in: Neue Betriebswirtschaft, 22. Jg. (1969) Nr. 2, S. 1 - 1o

Merton, Robert K.: (Status-Sets)
The Social Dynamics of Status-Sets and Status Sequences,
in: Role Theory, Concept and Research. Hrsg. Bruce J. Biddle and Edwin J. Thomas, New York-London-Sydney 1966, S. 74 - 8o

Middleton, C.J.: (Project-Organization)
How to Set up a Project-Organization)
in: HBR, Vol. 45 (1967) No. 2, S. 73 - 82

Mills, C.W.: The Power Elite, New York 1957

Morgenstern, Oskar: (Theory of Games)
The Theory of Games,
in: Some theories of organization, Hrsg. Albert H. Rubenstein and Chadwick J. Haberstroh, Homewood Ill. 196o, S. 437 - 447

Morse, Nancy: (Satisfactions)
Satisfactions in the White-Collar Job, Ann Arbor 1953

Morstein Marx, Fritz: (Stabsorganisation)
Stabsorganisation im Großbetrieb: Amerikanische Ausgangspunkte,
in: ZfbF 17. Jg. (1965),S. 529 - 541

Mulder, Mauk: (Power Variable)
The Power Variable in Communication Experiments,
in: Human Relations, Vol. 13, 196o, S. 241 - 257

Myers, Ch. A.; Turnbull J.G.: Line and Staff in Industrial Relations,
in: HBR, Vol. 34 (1956) No. 4, S. 113 - 124

Nagel, Ernest: (Das Ganze)
Über die Aussage:
"Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile",
in: Logik der Sozialwissenschaften, Hrsg.: Ernst Topitsch, 4. Aufl. 1967, S. 223 - 235

Newcomb, T.M.; Turner, R.H.; Converse, P.E.: (Leadership)
Leadership Roles in Goal Achievement,
in: Leadership, Hrsg.: C.A. Gibb, Harmondsworth 1970, S. 317 - 332

Olsen, Marvin E.: (Process of Power)
The Process of Social Power,
in: Current Perspectives in Social Psychology, Hrsg.: Edwin P. Hollander and Raymond G. Hunt, 3. Aufl., New York - London - Toronto 1971, S. 533 - 543

Opp, Karl-Dieter: (Methodologie)
Methodologie der Sozialwissenschaften, Reinbek bei Hamburg, 1970

Parsons, Talcott: (Essays)
Essays in sociological theory, Glencoe, Ill. 1954

Parsons, Talcott: (Structure and Process)
Structure and Process in Modern Societies, Glencoe, Ill. 1960

Parsons, Talcott: On the Concept of Influence,
in: Public Opinion Quarterly, Vol. 27 (1963), S. 37 - 62

Peabody, Robert L.: (Organizational Authority)
Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis,
in: ASQ, Vol. 6 (1961 - 62), S. 461 - 482

Perrow, Charles: (Departmental Power)
Departmental Power and Perspectives in Industrial Firms,
in: Power in Organizations, Hrsg.: Mayer N. Zald, Nashville 1970, S. 59 - 85

Peterson, Russel W.: (New Venture)
New Venture Management in a Large Company,
in: HBR, Vol. 45 (1967) No. 3, S. 68-76

Peterson, Richard A.: (Consequences of Differentiation)
Some Consequences of Differentiation,
in: Power in Organizations, Hrsg. Mayer N. Zald, Nashville 1970, S. 97-143

Petry, W.: (Stabsstellen)
Stabsstellen in der industriellen Großunternehmung,
Diss. Köln 1959

Pfiffner, John M.; Sherwood, Frank, P.: (Administrative Organization)
Administrative Organization, Englewood Cliffs 196o

Poensgen, Otto H.: (Zentralisation und Dezentralisation)
Zentralisation und Dezentralisation im Lichte dreier moderner Entwicklungen,
in: ZfB, 37 Jg. (1967), S. 373 - 394

Poensgen, Otto H.: (Geschäftsbereichsstrukturen)
Geschäftsbereichsstruktur, Rendite und Unternehmenswachstum,
in: Unternehmensführung und Organisation. Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in Innsbruck 1972, Hrsg. Werner Kirsch, Wiesbaden 1973, S. 197 - 23o

Pondy, Louis R.: (Organizational Conflict)
Organizational Conflict: Concepts and Models,
in: ASQ, Vol. 12 (1967), S. 296 - 32o

Pondy, Louis R.: (Resource-Allocation)
Toward a Theory of Internal Resource-Allocation, in: Power in Organizations Hrsg.: Mayer N. Zald, Nashville 197o, S. 27o - 311

Popper, Karl R.: (Logik der Forschung)
Logik der Forschung, Tübingen 1966

Porter, Laman W.; Lawler, Edward E.: (Properties)
Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior,
in: Psychological Bulletin, Vol. 64 (1
S. 23 - 51

Popitz, Heinrich: Prozesse der Machtbildung, Tübingen 1968

Porter, L.W.: (Study of satisfactions)
A study of perceived need satisfactio in bottom and middle management jobs,
in: Journal of Applied Psychology, Vol. 45 (1961), S. 1 - 1o

Porter, L.W.: (Job attitudes I)
Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 46 (1962), S. 375 - 384

Porter, L.W.: (Job attitudes II)
Job attitudes in management: II. Perceived importance of needs as function of job level, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 47 (1963), S. 141 - 148

Potthoff, Erich: (Unternehmungskonzentration)
Unternehmungskonzentration und dezentrale Unternehmungsorganisation, in: Der Betrieb, Jg. 1o (1957), S. 1234 f.

Potthoff, Erich: (Funktionelle Organisation im wachsenden Industriebetrieb, in: ZfbF, 16. Jg. (1964), S. 28o - 297

Potthoff, Erich: (Stabsstellen)
Stabsstellen in der Unternehmungsorganisation, in: ZfbF, 19. Jg. (1967), S. 685 - 7o3

Presthus, Robert K.: (Authority in Organizations, in: PAR, 2o. Jg. (196o), S. 86 - 71

Ranabauer, Wiltrud: (Dimensionen der Wahrnehmung)
Dimensionen der Wahrnehmung und Beurteilung von Mitmenschen, Diss. Bonn 1966

Rapoport, Anatol: (Fights)
Fights, Games and Debates, Ann Arbor 196o

Raven, Bertram H.;and French, John R.P. jr.: (Legitimate Power)
Legitimate Power, Coercive Power, and Observability in Social Influence, in: Sociomery, 21. Jg. (1958), S. 83 - 97

Raven, Bertram H.; Kruglanski, Arie W.: (Conflict and Power)
Conflict and Power, in: The Structure of Conflict, Hrsg. Paul Swingle, New York - London 197o, S. 69 - 1o9

Riker, William H.: (Power Index)
A Test of the Adequacy of the Power Index, in: Behavioral Science, Bd. 4, Nr. 2 (1959), S. 12o - 131

Riker, William H.: Some Ambiguities in the Notion of Power, in: The American Political Science Review, Vol. 58 (1964), S. 341 - 349

Riker, W.H.: (Coalitions) Coalitions. The Study of Coalitions; in: International Encyclopedia of the Socia Sciences, Hrsg.: D.L. Sills, ohne Verlagsort 1968, Vol. 2, S. 524 ff.

Riley, M.W.; Cohn R.; Toby J.; Riley J.W.: (Interpersonal Relations) Interpersonal Relations in Small Groups, in: ASR, Vol. 19, (1954), S. 715 - 724

Rose, Arnold M.: (Power Structure) The Power Structure, London – Oxford – New York 1967

Rosen, Sidney: (Effects) Effects of adjustment on the perception and exertion of social power, in: Studies in Social Power, Hrsg.: Dorwin Cartwright, Ann Arbor 1959, S. 69 - 82

Rubenstein, Albert H.; Haberstroh, Chadwick J.: (Control) Control and Evaluation, in: Some theories of organization, Hrsg. Albert H. Rubenstein and Chadwick J. Haberstroh, Homewood Ill. 196o, S. 323 - 33o

Roy, Donald F.: (Work Satisfaction) Work Satisfaction and Social Reward in Quota Achievement: An Analysis of Piecework Incentive, in: ASR , Vol. 18 (1953), S. 5o7 - 514

Rüsberg, Karl-Heinz: (Praxis des Project-Management) Die Praxis des Project-Management, München 1971

Russell, Bertraud: (Power) Power, London 1938

Sanford, R. Nevitt: (Individual Conflict) Individual Conflict and Organizational Interaction, in: Power and Conflict in Organizations Hrsg. Robert L. Kahn v. Elise Boulding, London 1964, S. 95 - 1o4

Sayles, Leonhard R.: (Behavior)
Behavior in Industrial Work Groups, New York 1958,

Sayles, Leonhard R.: (Lateral Relations in Work)
Lateral Relations in Work, in: Managerial Behavior and Organization Demands. Mangement as a Linking of Levels of Interaction, Hrsg.: Robert T. Golembiewski and Frank Gibson, Chicago 1967, S. 269 - 272

Sayles, Leonhard R.: (Work Group Behaviour)
Work Group Bahavior and the Larger Organization,
in: Managerial Behavior and Organization Demands. Management as a Linking of Levels of Interaction, Hrsg.: Robert T. Golembiewski and Frank Gibson, Chicago 1967, S. 161 - 173

Scott, William G.: (Attitudes, Motives, and Behaviors)
Attitudes, Motives, and Behaviors, in: Managerial Behavior and Organization Demands. Management as a Linking of Levels of Interaction, Hrsg.: Robert T. Golembiewski and Frank Gibson, Chicago 1967, S. 95 - 1oo

Seashore, S.E.: (Group Cohesiveness)
Group Cohesiveness in the Industrial Work Group, Ann Arbor 1954

Secord, Paul F.; Backman, Carl W.: (Social Psychology)
Social Psychology, New York - San-Francisco - Toronto - London, 1964

Simmel, G.: (Soziologie)
Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, Berlin 19o8

Simon, Herbert, A.: (Causation and Influence Relations)
Causation and Influence Relations, in: Models of Men, Hrsg.: Herbert A. Simon, New York - London 1957, S. 4 - 9

Simon, Herbert, A.: (Administrative Behavior)
Administrative Behavior, 2. Aufl. New York 1961

Simon, Herbert A.: (Notes)
Notes on the Observation and Measurement of Political Power,
in: Models of Man, Hrsg.: Herbert A. Simon, New York, London, S. 62 - 79

Simpson, Richard L.: (Vertical and Horizontal Communication
Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations, in: ASQ, Vol. 4 (1959), S. 188 - 196

Shapley, L.S.; Shubik, Martin: (Machtverteilung)
Eine Methode zur Berechnung der Machtverteilung in einem Komiteesystem, in: Spieltheorie und Sozialwissenschaften, Hrsg.: Martin Shubik, Hamburg 1965, S. 148 - 157

Shaw, Marvin, E.; Costanzo, Philip R.: (Theories)
Theories of Social Psychology, New York - St. Louis et al. 197o

Shepard, Herbert A.: (Competition and Conflict)
Respones to Situations of Competition and Conflict, in: Power and Conflict in Organizations, Hrsg.: Robert L. Kahn und Elise Boulding, London 1964, S. 127 - 135

Sherif, M.; Sherif Carolyn W.: An outline of social psychology, New York 1956

Sherif, M.; Sherif Carolyn W.: (Reference Groups)
Reference Groups, New York 1964

Shontz, Franklin C.: (Cognitive Aspects)
Perceptual and cognitive aspects of body experience, New York - London 1969

Shull, Fremont A.: (Matrix Structure)
Matrix Structure and Project Authority for Optimizing Organizational Capacity Carbondale Ill. 1965

Slater, Philip E.: (Role Differentiation)
Role Differentiation in Small Groups, in: ASR, Vol. 2 (1955), S. 3oo- 31o

Smalter, Donald J.; Ruggles, Rudy L. jr.: (Six Lessons)
Six Business Lessons from the Pentagon, In : HBR, Vol. 44 (1966) No. 2, S. 62 - 75

Solomon, Richard L.: (Punishment)
Punishment, in: Readings in Organizational Behavio and Human Performance, Hrsg.: L.L. Commings and W.E. Scott jr., Homewood, Ill. 1969, S. 124 - 14o

Solomons, D.: (Divisional Performance)
Divisional Performance. Measurement and Control, Homewood Ill 1965

Sykes, Gresham M.: (Corruption of Authority)
The Corruption of Authority and Rehabilitation,
in: Social Forces, Vol. 34 (1956), S. 26o ff.

Scharmann, Theodor: (Leistungsorientierte Gruppen)
Leistungsorientierte Gruppen,
in: Handbuch der Psychologie, 7. Band:
Sozialpsychologie, 2. Halbband:
Forschungsberichte, Hrsg.: C.F. Graumann, Göttingen 1972, S. 179o - 1864

Scheff, Thomas J.: (Control)
Control over Policy by Attendants in a Mental Hospital,
in: Journal of Health and Human Behavior, Vol. 2 (1961) No. 2 , S. 93 - 1o5

Schein, E.H.: (Organizational psychology)
Organizational psychology, Englewood Cliffs, 1965

Scheuch, Erwin K.: (Konflikt)
Konflikt in Organisationen,
in: HWO, Sp. 861 - 873

Schleh, E.C.: (Make your Staff)
Make your Staff Pay its Way,
HBR, Vol. 35 (1957) No. 2, S. 115 - 122

Schmidt, Peter (Matrixorganisation)
Matrixorganisation als geeignete Organisationsform für Mehrprodukt-unternehmen,
in: ZfO, 41. Jg. (1972), S. 183 - 19o

Schneeweiß, Hans: (Entscheidungskriterien)
Entscheidungskriterien bei Risiko,
Berlin - Heidelberg - New York 1967

Schopler, John: (Social Power)
Social Power,
in: Advance in Experimental Social Psychology, Ed.: Leonard Berkowitz,
Vol. 2, New York - London 1965,
S. 177 - 218

Schröder, Harald Jürgen: (Project-Management)
Project-Management, Wiesbaden 197o

Schubert, Glendon: (Power)
The Power of Organized Minorities in a Small Group,
in: ASQ, Vol. 9 (1964 - 65), S. 133 - 153

Schulze, R. O.: (Economic dominants)
The role of economic dominants in community power structure,
in: ASR, Vol. 23 (1958), S. 3 - 9

Schutz, A.: (Phenomenology)
The Phenomenology of the Social World, Evanston, Ill. 1967

Staerkle, R.: (Stabsstellen)
Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bern 1961

Stagner, R.: (Psychological aspects)
Psychological aspects of industrial conflict, II. Motivation,
in: Personnel Psychology, Vol. 3 (195o), S. 1 - 16

Stahl, Glenn O.: (Network of Authority)
More on the Network of Authority,
in: PAR, 2o-21. Jg. (196o/61), S. 35 - 37

Stegmüller, Wolfgang: Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, Stuttgart 196o

Steiner, George A.; Ryan, William G.: (Project Management)
Industrial Project Management, New York 1968

Steinmann, H.: (Großunternehmen)
Das Großunternehmen im Interessenkonflikt, Stuttgart 197o

Stendenbach, Franz Josef: (Soziale Interaktion)
Soziale Interaktion und Lernprozesse, Köln-Berlin 1963

Stogdill, R.M.: (Leadership)
Leadership, Membership, Organization,
in: Leadership, Hrsg.: C.A. Gibb, Harmondsworth, 197o, S. 39 - 54

Stotland, Ezra: (Power Figures)
Peer Groups and Reactions to Power Figures,
in: Studies in Social Power, Hrsg. Dorwin Cartwright, Ann Arbor 1959, S. 53 - 68

Stützel, Wolfgang: (Preis, Wert und Macht)
Preis, Wert und Macht.
Analytische Theorie des Verhältnisses der Wirtschaft zum Staat, Unveränderter Neudruck der Tübinger Dissertation von 1952, Aalen 1972

Tannenbaum, Robert; Weschler, Irvin R.; Massavik, Fred: Leadership and Organization: A beharvioral Science Approch, New York, 1961

Tannenbaum, Arnold S.: (Control in Organization) Control in Organization, in: Control in Organizations, Hrsg. Arnold S. Tannenbaum, S. 3 - 29

Tawney, R.H.: (Equality) Equality, New York 1931

Teubruck, Friedrich H .: (Status) Stauts, in: HWO, Sp. 1571 - 1577

Teubruck, Friedrich H.: (Rolle) Rolle, in: HWO, Sp. 1466 - 1472

Thibaut, John W.; Kelley, Harold, H.: (Social Psychology) The Social Psychology of Groups, New York 1959

Thoenig, Jean-Claude: (Organisation als Machtsystem) Organisation als Machtsystem, in: Bürotechnik, Automation und Organisation, 1973, S. 57 - 6o

Thompson, James D.: (Organizations) Organizations in action. Social science bases of administrative theory, New York - St. Louis et al. 1967

Thompson, Victor A.: (Hierarchy, Specialization, and Organizational Conflict) Hierarchy, Specialization, and Organizational Conflict, in: ASQ, Vol. 5, (196o-61), S. 485 - 521

Thompson, Victor A.: (Modern Organization) Modern Organization, New York 1961

Tiffin, Joseph and Mc Cormick, E.J.: (Industrial Psychology) Industrial Psychology, 5. Aufl., Englewood Cliffs 1965

Toorance, Paul E.: (Function) Function of expressed disagreement in small group processes, in: Some theories of organization, Hrsg.: Albert H. Rubenstein and Chadwick J. Haberstroh, Homewood Ill. 196o, S. 25o - 258

Trauth, Peter J.: (Verhältnis)
Das Verhältnis von Linien- zu Stabsstellen, in Organisation, TFB-Handbuchreihe. Bd. 1, Hrsg.: Erich Schnaufer und Klaus Agthe, Berlin - Baden-Baden 1961, S. 289 - 31c

Troland, L.T.: (Fundamentals)
The Fundamentals of Human Motivation, New York 1967

Tullock, Gordon: (Politics of Bureaucracy)
The Politics of Bureaucracy, Washington 1965

Ulrich, Hans: (Unternehmung)
Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bern-Stuttgart 1968

Vetter, Hermann: Wahrscheinlichkeit und logischer Spielraum - Eine Untersuchung zur induktiven Logik, Tübingen 1967

Villers, Raymond: (Control and Freedom)
Control and Freedom in a Decentralized Company, in:
HBR, Vol. 32 (1954) No. 2, S. 89 -96

Vroom, Victor H.: (Ego-Involvement)
Ego-Involvement, Job - Satisfaction, and Job - Performance,
in: Personnel Psychology, Vol. 15 (1962), S. 159 - 179

Vroom, Victor H.: (Organizational Control)
Some psychological aspects of organizational control,
in: New Perspectives in Organization Research, Hrsg.: W.W. Cooper, H.J. Learitt and M.W. Shelly II, New York, London, Sydney 1964, S. 72 - 86

Vroom, Victor: (Work and Motivation)
Work and Motivation, New York 1964

Wallach, Hans: (Perception and Cognition)
Some Considerations Concerning the Relation between Perception and Cognition,
in: Perception and Personality, Hrsg.: Jerome S. Bruner and David Krech, New York 1968, S. 14 - 31

Walker, Arthur H.; Lorsch, Jay W.: (Organizational Choices) Organizational Choices Product vs. Funktion, in: HBR, Vol. 42 (1968), No. 6, S. 129-138

Walters, Richard H.; Cheyne, J. Allan: (Effects of Punishment) Some Parameters Influencing the Effects of Punishment on Social Behavior, in: Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Hrsg.: L.L. Cummings and W.E. Scott jr., Homewood, Ill. 1969, S. 227 - 234.

Wamsley, Gary L.: Power and the Crisis of the Universities, in: Power in Organizations, Hrsg.: Mayer N. Zald, Nashville 197o, S. 5o - 58

Warner, W. Lloyd; Martin, Norman: Industrial Man. New York 1959

Watson, David; Bromberg, Barbara: Power, Communication, and Position Satisfaction in Task-Oriented Groups, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 2 (1965), S. 859 - 864

Weber, Helmut: (Organisation) Funktionsorientierte und produktorientierte Organisation der industriellen Unternehmung, in: ZfB, 38. Jg. (1968), S. 587 - 6o4

Weber, Max: (Wirtschaft und Gesellschaft) Wirtschaft und Gesellschaft, Köln 1955

Weick, Karl E.: (Social Psychology) The Social Psychology of Organizing, Reading-Menlo Park - London - Don Mills, 1969

Weinberg, Peter; Zwicker, Eckart: (Macht in Absatzwegen) Ansatzpunkte zur Messung und interaktionstheoretischen Interpretation der Macht, dargestellt an Machtbeziehungen in Absatzwegen: Arbeitspapiere des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes, Hrsg.: Werner Kroeber-Riel, Heft 2o

Wernimont, Paul F.: (Intrinsic and Extrinsic Factors)
Intrinsic and and extrinsic Factors in Job Satisfaction,
in: Journal of Applied Psychology, Vol. 5o (1966), S. 41 - 5o

Whisler, Thomas L.: ("Assistant-to")
The "Assistant-to" in Four Administrative Settings,
in: ASQ, Vol. 5 (196o-61), S. 181 - 216

White, Harrison: (Management conflict)
Management conflict and sociometric structure,
in: The American Journal of Sociology, Vol. 67 (1961/62), S. 185 - 199

White, Frank B.; Barnes, Louis, B.: (Power networks)
Power networks in the appraisal process,
in: HBR, Vol. 49 (1971) No. 3, S. 1o1-1o9

Whyte, William Foote: (Interaction Approach)
Interaction Approach to the Theory of Organization,
in: Modern Organization Theory, Hrsg. Mason Haive, New York - London - 1959, S. 155 - 183

Wickesberg A.K.; Cronin T.C.: Management by Task Force,
in: HBR, Vol. 4o (1962) No. 5, S. 111-118

Wild, Jürgen : (Grundlagen und Probleme)
Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966

Winckler, Karl v.: (Organisationsprinzipien)
Moderne Organisationsprinzipien der Unternehmensführung in Großunternehmen
in: ZfO, (4o. Jg.) 1971, S. 1o7 - 116

Witte, Eberhard: (Innovationsfähige Organisation)
Innovationsfähige Organisation,
in: ZfO, 42 Jg. (1973), S. 17 - 24

Witte, Eberhard: (Führungsstile)
Führungsstile, in: HWO, Sp. 595 - 6o2

Witte, Eberhard: (Ablauforganisation)
Ablauforganisation,
in: HWO, Sp. 2o - 3o

Yukl, G.: (Behavioral theory)
Toward a behavioral theory of Leadership,
in: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 6 (1971), S. 414 - 44o

Zald, Mayer N.: Power Balance and Staff Conflict in Correctional Institutions,
in: ASQ, Vol. 7 (1962/63), S. 22-49

Zald, Mayer N.: (Political Economy)
A Framework for Comparative analysis,
in: Power in Organization, Hrsg.: Mayer N. Zald, Nashville 197o, S. 221 - 261

Zalesnik, A.; Christensen, C.; Roethlisberger, F.J.: (Motivation Productivity)
The Motivation Productivity and Satisfaction of Workers,
Boston 1958

Zaleznik, Abraham: (Power and Politics)
Power and politics in organizational Life,
in : HBR, Vol. 48 (197o) No. 3, S. 47-6o

Zander, Alvin; Cohen, Arthur R.; Stotland, Ezra: (Power)
Power and the Relations among Professions,
in: Studies in Social Power, Hrsg.: Dorwin Cartwright, Ann Arbor, 1959, S. 15 - 34

Zelger, Josef: (Begriff 'Macht')
Zur Komparativen und metrischen Explikation des Begriffes 'Macht',
Diss. Innsbruck 1971

Zetterberg, H.L.: (Social Theory)
Social Theory and Social Pracitce,
New York 1962

Zetterberg, H.L.: (Theorie)
Theorie, Forschung und Praxis in der Soziologie,
in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 1., Hrsg.: René König, 2. Aufl.,Stuttgart 1967, S. 67 - 1o4

Ziegler, Helmut: (Autorität in der Unternehmung) Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 197o

Ziegler, Rolf: (Informale Organisation) Organisation, informale, in: HWO , Sp. 1o94 - 11o3

Ziegler, Rolf: Kommunikationsstruktur und Leistung sozialer Systeme, Meisenheim 1968